

Università
della
Svizzera
italiana

Facoltà
di scienze della
comunicazione
Lugano

Istituto
per la
comunicazione
aziendale

Elisabetta Corvi

Barbara Vanacore

Un'analisi comparativa della comunicazione commerciale nelle banche: il confronto Svizzera - Italia

Working paper # 3, giugno 1999

Elisabetta Corvi
Università della Svizzera Italiana, Lugano
Università Commerciale Luigi Bocconi, Milano
Università degli Studi di Brescia, Brescia
Tel. 091/912 47 66
E-mail: elisabetta.corvi@lu.unisi.ch

Barbara Vanacore
Istituto per la Comunicazione Aziendale
Università della Svizzera Italiana, Lugano
Tel. 0041/91/ 912 47 70
E-mail: barbara.vanacore@lu.unisi.ch

©

I diritti relativi ai testi firmati sono dei rispettivi autori. La riproduzione è vietata con qualsiasi mezzo analogico o digitale senza il consenso scritto dell'autore. E' consentita la copia per uso esclusivamente personale. Sono consentite citazioni parziali a titolo di cronaca, critica o recensione, purché accompagnate dal nome dell'autore e dall'indicazione della fonte.

INDICE

1. Premessa/introduzione

2. Le politiche di comunicazione delle banche: un possibile modello interpretativo

- 2.1. Il posizionamento strategico e il fabbisogno di comunicazione
- 2.2. L'organizzazione della comunicazione nelle banche

3. Ruolo e utilizzazione degli strumenti di comunicazione commerciale nelle banche: un'analisi comparativa tra Svizzera e Italia

- 3.1. La pubblicità
- 3.2. Le relazioni con la stampa
- 3.3. La promozione
- 3.4. La comunicazione sul punto vendita
- 3.5. Lo sponsoring
- 3.6. Il direct marketing
- 3.7. L'utilizzo delle nuove tecnologie

4. Valutazione degli effetti della comunicazione

5. Conclusioni

Bibliografia

1. PREMESSA

Negli ultimi anni si è assistito ad un notevole sviluppo di studi teorici e di verifiche empiriche sul contributo della comunicazione d'impresa nel migliorare le relazioni che collegano l'impresa all'ambiente di riferimento. Meno ricca e recente appare la letteratura sul tema in oggetto per quanto concerne il settore bancario. Pertanto, nel presente lavoro, si sono voluti analizzare gli investimenti, i contenuti, gli obiettivi e i processi di comunicazione posti in essere dalle banche in un'ottica comparativa al fine di comprendere la validità delle scelte adottate dalle aziende del settore bancario in tema di comunicazione nonché di verificare l'esistenza di tendenze evolutive comuni tra un paese con elevata tradizione bancaria, come la Svizzera, e altri paesi, come l'Italia.

Nell'attuale scenario competitivo, in cui la comunicazione è al centro dell'attenzione sia da parte della dottrina aziendale che da parte delle imprese, che hanno riconosciuto l'idea che il know-how comunicativo deve costituire una competenza diffusa in tutta l'organizzazione, non fanno eccezione le banche, che ricorrono ad una massiccia utilizzazione degli strumenti di comunicazione. Gli investimenti in comunicazione commerciale vengono infatti considerati come un fattore determinante nel creare e mantenere una differenziazione ed un vantaggio d'immagine presso la clientela.

Lo studio delle differenti strategie di comunicazione commerciale delle banche deve, in via preliminare, prendere atto delle tipicità che caratterizzano il posizionamento di mercato delle diverse realtà aziendali esistenti in Svizzera e in Italia, nonché delle caratteristiche strutturali dell'ambiente (nazioni) in cui le diverse realtà aziendali sono inserite.

L'ambito di riferimento di questo lavoro si focalizza su un'area ben precisa della comunicazione d'impresa: la comunicazione commerciale. Quest'ultima raccoglie un insieme assai vasto e articolato di strumenti che l'impresa utilizza per gestire le relazioni con il mercato dei suoi clienti e consiste nella gestione del cosiddetto "mix di comunicazione": alla pubblicità si aggiungono la promozione delle vendite, la sponsorizzazioni di vario tipo e natura, le pubbliche relazioni, il direct marketing, le fiere, le mostre, la comunicazione sul punto vendita.

La presente analisi si struttura in tre parti: la prima parte si propone di definire il fabbisogno di comunicazione delle banche in relazione al proprio gruppo strategico di appartenenza e, nell'ambito di tali gruppi, il differente orientamento adottato nelle politiche di comunicazione. Nella seconda parte si considerano i diversi strumenti che compongono il mix di comunicazione commerciale delle banche sia in un'ottica comparativa sia per verificarne il grado di utilizzo sinergico e l'efficacia e la coerenza con le strategie di sviluppo perseguite dalle diverse tipologie di banche, infine nella terza parte si analizzano le procedure di valutazione degli effetti della comunicazione.

2. LE POLITICHE DI COMUNICAZIONE DELLE BANCHE: UN POSSIBILE MODELLO INTERPRETATIVO

A livello aggregato, è noto che stiamo assistendo ad un incremento degli investimenti in comunicazione commerciale da parte del settore bancario sia in Italia sia in Svizzera, ma è altresì sicuramente vero che i dati sugli investimenti negli strumenti di comunicazione nulla dicono circa la validità delle scelte adottate dalle aziende di credito in tema di comunicazione. Sulla base di tali dati, non è cioè possibile formulare alcun giudizio circa le politiche di comunicazione delle banche italiane e svizzere, essendo il settore composto da un insieme eterogeneo di realtà e problematiche aziendali nonché da differenti condizioni strutturali delle due nazioni.

Lo studio della comunicazione commerciale delle banche, alla stregua di qualsiasi analisi relativa alle problematiche delle imprese, non può prescindere dalla necessità di considerare, in via preliminare, le diverse realtà operative, ambientali, culturali in cui operano le singole aziende. Ogni impresa, ogni complesso aziendale, sebbene appartenga al medesimo settore, presenta insopprimibili caratteri di individualità, frutto della propria storia, della propria cultura e delle competenze via via sviluppatesi nel tempo. Ciò significa che il fabbisogno di comunicazione commerciale e le politiche da esso derivanti non derivano semplicemente dalle caratteristiche nazionali e settoriali, ma anche da elementi soggettivi, propri cioè di ogni singola realtà aziendale.

Dette considerazioni hanno suggerito l'adozione di un approccio metodologico di tipo esplorativo, anziché un'analisi estensiva attuata per il tramite di un questionario prestampato da inviare a un campione rappresentativo di banche. Obiettivo prioritario del presente lavoro non è infatti quello di giungere ad una significatività dei risultati correlabile al numero delle realtà aziendali indagate, quanto piuttosto quello di capire ed evidenziare a quali problematiche e a quali tipologie di imprese corrispondono differenti esigenze di comunicazione e di utilizzo dei diversi strumenti in un ottica di confronto tra diverse nazioni.

L'indagine esplorativa che si è deciso di condurre è volta infatti alla ricerca della verifica di una possibile correlazione tra alcune caratteristiche aziendali e le differenti esigenze di comunicazione commerciale da esse derivanti. Diversamente, nell'ipotesi cioè dell'utilizzo di un'analisi estensiva, si sarebbe corso il rischio di trascurare, in sede di interpretazione dei risultati, proprio quelle caratteristiche individuali, soggettive e difficilmente riconducibili a parametri di facile misurazione quali, a solo titolo di esempio: la cultura aziendale, la sensibilità dell'alta direzione ai problemi della comunicazione, le scelte strategiche adottate da ogni impresa.

Non è difficile immaginare, ad esempio, due banche, simili in termini di dimensioni, ma la prima con una rete di sportelli capillarmente diffusa su tutto il territorio e la seconda caratterizzata, invece, da una forte concentrazione nella zona di originario insediamento: in tali circostanze è molto probabile che i pubblici di ciascuna banca siano assai differenti fra loro e che, pertanto, anche le politiche di comunicazione commerciale siano sviluppate con strumenti, mezzi e investimenti diversi.

Pertanto, prima di entrare nel merito dell'analisi svolta circa i singoli strumenti di comunicazione utilizzati o utilizzabili dalle banche, si è ritenuto opportuno raccogliere la testimonianza di alcuni responsabili della comunicazione che, sebbene non forniscano una casistica esauriente dei problemi e delle politiche di comunicazione del sistema bancario italiano e svizzero, ha consentito di porre in luce alcune correlazioni fra caratteristiche obiettive e soggettive delle banche e politiche di comunicazione commerciale suscettibili di pur caute generalizzazioni.

2.1. IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO E IL FABBISOGNO DI COMUNICAZIONE

Il fabbisogno di comunicazione non è uguale per tutte le imprese, sia che si faccia riferimento al fabbisogno globale di comunicazione (inteso come sommatoria delle singole aree in cui si articola la comunicazione d'impresa) sia che si consideri la singola area della comunicazione commerciale.

Com'è noto (Corvi, Fiocca, 1996), le differenti esigenze di comunicazione derivano da due insiemi di elementi:

- 1) le caratteristiche strutturali e organizzative dell'impresa;
- 2) le caratteristiche dell'ambiente esterno, in particolare le condizioni strutturali e concorrenziali del settore.

Ogni decisione in tema di comunicazione dev'essere coerente con le caratteristiche dell'impresa, sia a livello degli elementi strutturali (dimensione, tecnologie utilizzate, mercati di riferimento ecc.) sia a livello di processi che governano l'azienda (strategie, obiettivi, sistemi operativi ecc.) e con il settore in cui essa opera. L'integrazione e la coerenza con le caratteristiche di quest'ultimo è particolarmente importante se si considera che la comunicazione, nelle sue diverse forme, è una modalità di straordinaria importanza per ottenere un vantaggio competitivo. Il settore va inteso, in quest'ottica, in senso ampio e cioè in termini di rapporti, relazioni di partnership oltre che negoziali con i concorrenti e con i possibili alleati.

Per quanto concerne le determinanti aziendali sottostanti al fabbisogno di comunicazione, esse possono essere ricondotte all'articolazione e alla complessità del sistema impresa nonché a particolari situazioni contingenti che possono richiedere uno specifico impegno di comunicazione.

Ai fini del presente lavoro, si è cercato pertanto di indagare i rapporti esistenti fra:

- 1- posizionamento strategico dell'impresa ed esigenze percepite di comunicazione;
- 2- processo decisionale della politica di comunicazione e utilizzo dei diversi strumenti.

La scelta del posizionamento strategico come variabile esplicativa è stata dettata dalla volontà di giungere ad alcune possibili generalizzazioni, pur muovendo da un'indagine selettiva di tipo esplorativo. Essendo, infatti, il posizionamento una mappa percettiva (e quindi soggettiva) derivante dall'incrocio di due o più variabili oggettive (attributi prescelti), può essere ragionevolmente considerato una variabile di sintesi di talune determinanti aziendali del fabbisogno di comunicazione.

Solitamente, il posizionamento viene utilizzato al fine di comprendere il comportamento d'acquisto, cioè gli attributi in base ai quali le unità di domanda si rivolgono a questa o a quella impresa; in questo caso, invece, essendo le imprese stesse a definire il proprio posizionamento e quello dei concorrenti, non necessariamente la mappa che ne deriva coincide con il posizionamento percepito dai clienti delle banche. D'altro canto, tale possibile coincidenza sarebbe l'effetto anche, ma non solo, delle politiche di comunicazione realizzate dalle singole imprese.

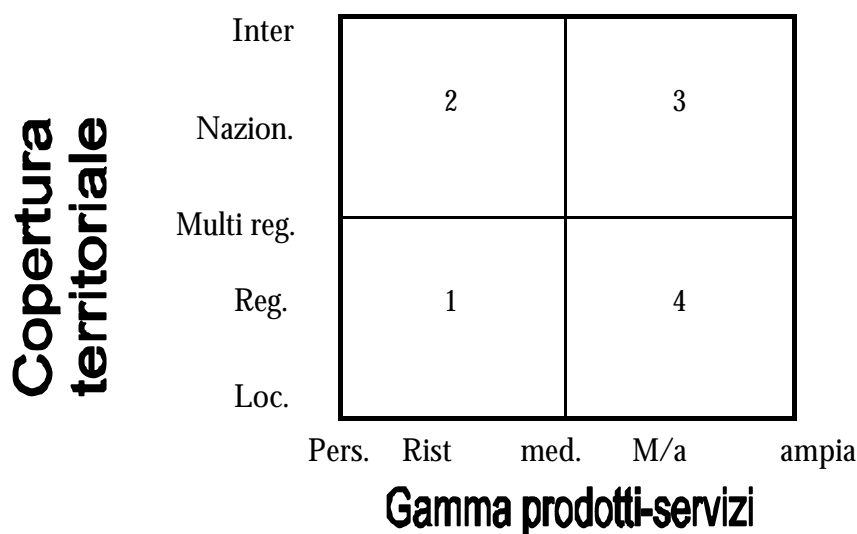
La rappresentazione più classica di una mappa di posizionamento è quella che utilizza solo due indicatori che rappresentano gli assi lungo i quali è possibile posizionare la banca in esame rispetto alla concorrenza. Il problema è dunque quello di individuare indicatori significativi rispetto agli obiettivi per cui tale mappa viene costruita. Nel caso in specifico, è emerso che fra le principali variabili aziendali determinanti il differente fabbisogno e orientamento nella comunicazione commerciale un peso non trascurabile dev'essere assegnato alle seguenti:

- l'ambito competitivo delle imprese bancarie (locale, regionale, nazionale, internazionale);

- l'ampiezza della gamma dei prodotti/servizi offerti;
- la numerosità e il peso dei segmenti di mercato prescelti;
- il prevalere di un orientamento al prodotto o al servizio.

Incrociando le prime due variabili, si ottiene una prima indicazione circa l'orientamento strategico delle banche. In particolare, non volendo procedere per "case histories", è possibile dividere la mappa in quattro quadranti in ciascuno dei quali, sebbene caratterizzato da una differente presenza di aziende bancarie, sia in termini numerici sia di quote di mercato, è possibile individuare alcune determinanti del fabbisogno di comunicazione commerciale.

Figura 2.1: mappa di posizionamento



Nel **primo quadrante**, che in Svizzera risulta essere il più affollato per il numero degli istituti presenti più che per l'importanza relativa degli stessi, si collocano le aziende bancarie con copertura territoriale prevalentemente locale o regionale, che offrono una gamma di prodotti/servizi di ridotta o media ampiezza (Italia: banche di credito cooperativo; Svizzera: casse di risparmio e casse di mutuo credito¹, banche borsistiche²). Se tale quadrante appare sufficientemente affollato dal punto di vista della numerosità delle imprese bancarie che vi si collocano, non è tuttavia particolarmente rilevante in termini di quota di mercato detenuta a livello nazionale dall'insieme delle imprese che vi appartengono.

Si tratta sostanzialmente di banche di modeste dimensioni che si rivolgono ad un mercato retail e/o di piccole imprese e che perseguono sostanzialmente una strategia di nicchia. Il loro successo è determinato dalla personalizzazione del rapporto banca-cliente e le loro politiche di comunicazione commerciale dovrebbero, a rigor di logica, puntare sugli strumenti "personali" per i quali la veicolazione del messaggio si fonda sul rapporto diretto fra rappresentanti dell'azienda bancaria e cliente.

¹ Anche se la loro funzione è sempre più quella di una banca universale, questi istituti operano prevalentemente nel settore degli investimenti ipotecari.

² La categoria delle banche borsistiche raggruppa gli istituti specializzati in operazioni borsistiche, transazioni su titoli e gestione patrimoniale. L'importanza delle loro attività fuori bilancio –la somma delle operazioni fiduciarie supera di molto la somma di bilancio- spiega il numero esiguo dei loro sportelli. Tra queste troviamo: Banca Cantrade, Banca del Ceresio, Overland Bank, ecc.

In questo caso diventa particolarmente difficile quantificare gli investimenti in comunicazione commerciale, poiché spesso non esistono stanziamenti ufficiali, né tanto meno una pianificazione delle politiche di comunicazione. Ciò può essere perfettamente coerente con la realtà aziendale, la cui dimensione, cultura, struttura organizzativa, nonché il suo radicamento nel territorio, può determinare un limitato fabbisogno di comunicazione commerciale. Vi è tuttavia da chiedersi se questo atteggiamento, che può essere vincente nel breve termine, non sia invece penalizzante in un'ottica temporale di più lungo periodo; nell'ipotesi, ad esempio, di una politica di espansione da parte di una delle banche in parola o di acquisizione da parte di una banca appartenente ad un altro quadrante, la notorietà limitata al contesto locale può penalizzare, in sede di negoziazione, il valore di cessione dell'azienda.

Nel **secondo quadrante** si collocano, invece, le banche ad elevata specializzazione di prodotto/servizio che hanno una copertura territoriale prevalentemente pluriregionale-nazionale (Italia: Mediocredito Lombardo, Italease; Svizzera: Banca Aufina, Banca Procredito³). In questo quadrante, l'affollamento è decisamente ridotto, anche per effetto delle politiche di acquisizione tuttora in corso. Ciò nonostante, è chiaro che chi si trova ad operare in un simile contesto deve porre in essere iniziative di comunicazione prevalentemente secondo una logica di *business to business*, se dirette al cliente finale, e di trade marketing se, come solitamente accade, rivolte alla rete distributiva; in entrambi i casi la comunicazione commerciale deve essere altamente personalizzata e con valenze soprattutto informative, mentre la comunicazione istituzionale deve essere realizzata attraverso mezzi specializzati (particolari programmi radiofonici, riviste di categoria, ecc).

Una considerazione del tutto particolare meritano gli istituti di private banking⁴ localizzati in Svizzera. La maggior parte di queste banche ha una copertura territoriale internazionale, con filiali e sedi in paesi diversi (Principato di Monaco, Inghilterra, Stati Uniti, Hong Kong, Isole Cayman, Channel Islands, Messico, Brasile, Canada, ecc.) e la loro strategia è di espansione senza penetrazione nei diversi mercati locali ma di "presenza", derivante da motivi di carattere legislativo, di opportunità economica e, spesso, di immagine. Le iniziative di comunicazione intraprese da queste banche, fortemente orientate alla comunicazione istituzionale, iniziano ad essere pianificate con maggiore attenzione, soprattutto in seguito all'aumentata pressione competitiva. Gli strumenti maggiormente utilizzati risultano essere il direct marketing, le sponsorizzazioni e la pubblicità istituzionale, con l'obiettivo di instaurare con i clienti un rapporto personalizzato basato sulla fiducia.

Il **terzo quadrante**, che in Italia risulta essere quello più affollato, vede la presenza di aziende bancarie con copertura nazionale e con un'ampia gamma di prodotti/servizi offerti. Le esigenze e le politiche di comunicazione commerciale delle imprese appartenenti a questo quadrante non sono omogenee e appaiono in evoluzione. Quasi tutte le imprese devono infatti affrontare un mercato *retail*, un mercato formato da grandi clienti (*private*) e un mercato *corporate*, ma mentre alcune godono di un'immagine nazionale (Banca Commerciale Italiana, San Paolo di Torino), altre vivono ancora una connotazione prevalentemente regionale. In Svizzera, invece, le imprese che operano in questo quadrante hanno un connotazione internazionale (UBS SA⁵, Credit Suisse⁶) e offrono tutta la gamma di prestazioni bancarie, oppure nazionale e offrono una gamma di servizi più ristretta ma universale (Banca Coop, Banca Migros). Le politiche di comunicazione derivano, in questo caso, dagli obiettivi propri di ciascuna azienda e dalle modalità perseguite nello sviluppo dell'impresa.

³ Si tratta di banche la cui attività consiste nel prestito personale.

⁴ Banque Paribas, Banca Bruxelles Lambert, Nomura Bank, Privat Kredit Bank, Republic National Bank of New York, Deutsche Bank Suisse, Banca Commerciale Italiana Suisse, ecc.

⁵ In seguito UBS.

⁶ In seguito CS.

Le maggiori banche, che hanno ormai da tempo raggiunto una elevata notorietà, tendono a ridurre le campagne istituzionali a favore di quelle di prodotto e ciò per almeno due motivi:

- le maggiori innovazioni di prodotto-servizio che hanno caratterizzato l'offerta bancaria degli anni novanta rispetto al periodo precedente;
- la conseguente riscoperta del mercato *retail* che si presta all'offerta di servizi anche non bancari (es. servizi assicurativi-previdenziali) con buoni margini.

Si assiste, inoltre, in queste imprese di medio-grandi dimensioni ad un utilizzo più tattico della comunicazione commerciale e più integrato con l'attività di marketing, nel senso che essa vive al servizio del numero di nuovi prodotti che si intende lanciare (strategia di sviluppo) o dei prodotti già offerti che si vuole promuovere (strategia di penetrazione).

Rispetto alle aziende del quarto quadrante, si nota tuttavia un orientamento verso la comunicazione di prodotto meno pronunciato o, quantomeno, focalizzato sull'utilizzo prevalente dello strumento pubblicitario. Ciò sembrerebbe derivare da due ordini di motivi: il primo di carattere organizzativo, relativo alla difficoltà di integrare e coordinare con le aree periferiche gli altri strumenti di comunicazione di prodotto (ad eccezione delle grandi banche svizzere come UBS e CS); il secondo trova frequente spiegazione nel minor sostegno offerto dal servizio marketing. Alcuni responsabili della comunicazione commerciale, contattati nel corso della ricerca, hanno infatti dichiarato di orientarsi verso messaggi di tipo istituzionale perché tale attività richiede minori contatti con l'apparato produttivo della banca e pone quindi meno problemi all'ufficio pubblicità. Per quanto concerne poi l'utilizzo di altri strumenti, quali il marketing diretto, è stato dichiarato che tali strumenti risultano essere più difficili da gestire dal centro, lontano dalla rete di vendita. Non mancano anche in questo caso le dovute eccezioni, quali ad esempio Cariplo che focalizza gran parte della sua pubblicità di prodotto proprio sul punto vendita (filiali e agenzie).

Nel **quarto quadrante**, infine, rientrano le aziende bancarie aventi una copertura prevalentemente regionale accompagnata da un'ampia offerta di prodotti/servizi (Italia: Banche Popolari; Svizzera: Banca dello Stato del Canton Ticino⁷ -ogni cantone ha la propria banca cantonale-, Banca del Gottardo). Il dinamismo aziendale all'interno di questo quarto quadrante è elevato ed è pertanto difficile, anche in questo caso, generalizzare sulla validità e sul fabbisogno di comunicazione commerciale. Emerge tuttavia con sufficiente chiarezza che là dove l'offerta tende ad arricchirsi maggiormente di contenuti tangibili e intangibili (terzo e quarto quadrante) più elevato risulta essere il fabbisogno di una politica di comunicazione commerciale integrata, basata cioè sull'utilizzo congiunto e sinergico dei diversi strumenti; in entrambi i casi, infatti, le imprese hanno un ampio mercato di riferimento, formato da numerosi segmenti che manifestano bisogni differenziati che vanno soddisfatti non solo realizzando prodotti e servizi adeguati alle istanze, ma anche comunicando le capacità distintive di ogni singola impresa nel soddisfare tali bisogni.

2.2 IL PROCESSO DECISIONALE NELLA POLITICA DI COMUNICAZIONE DELLE BANCHE

Il differente orientamento delle banche nelle politiche di comunicazione commerciale deriva non solo dalle differenti strategie perseguite, ma anche e soprattutto dalle loro diverse strutture organizzative e quindi dai loro diversi processi decisionali.

Tali differenze risultano anche imputabili alla diversa sensibilità manifestata dai massimi organi decisionali della banca nei confronti della comunicazione aziendale e rappresentano l'elemento chiave

⁷ In seguito BSCT.

per interpretare i modelli di gestione e le politiche adottate da ciascuna banca. Essi infatti concorrono a definire i confini operativi, il grado di autonomia, di responsabilità e di specializzazione delle unità dedite alla comunicazione.

Il presidio di tale attività non appare affatto omogeneo neppure fra le banche che, avendo un posizionamento strategico simile, si collocano nel medesimo quadrante. In Svizzera in alcuni casi il responsabile della comunicazione è rintracciabile nella funzione marketing (spesso denominata “marketing e sponsoring”); nella struttura organizzativa orientata al mercato, all’interno di ognuno dei segmenti “clientela privata/*retail/corporate*”; in altri casi nella direzione generale. In Italia, invece, in alcuni casi il responsabile della comunicazione è rintracciabile nel servizio studi e pianificazione, in altri nel servizio sviluppo o nell’ufficio relazioni esterne, in altri ancora esiste un ufficio marketing e pubblicità.

Nella maggior parte dei casi, risulta però che il o i soggetti responsabili di tale attività rispondono direttamente alla direzione generale.

La letteratura di marketing ha evidenziato più volte l’esistenza di una forte correlazione tra attività di comunicazione e collocazione organizzativa della funzione ad essa preposta. Tale collocazione, come è noto, dipende da una serie di variabili fra le quali è possibile annoverare le seguenti:

- il ruolo attribuito alla funzione marketing;
- la dimensione aziendale;
- il momento evolutivo della funzione all’interno della specifica banca;
- le strategie e la macrostruttura organizzativa della banca.

Tali variabili sono tra loro interagenti e assumono un peso e un ruolo caratteristico in funzione del posizionamento strategico di ciascuna banca. Questa correlazione non stupisce, essendo il posizionamento stesso causa ed effetto dell’operare congiunto anche di tali variabili.

Dalla ricerca svolta è emerso che, nelle banche di piccola dimensione che offrono una gamma non particolarmente ampia di prodotti/servizi (**primo quadrante**), il marketing svolge prevalentemente una funzione operativa; pertanto, in tali banche anche la comunicazione si sostanzia nella realizzazione di iniziative ad hoc. Tali iniziative sono continuative, attentamente pianificate e decise dalla direzione generale nelle banche con elevata specializzazione e attente all’immagine (è il caso degli istituti svizzeri di *private banking* e delle banche borsistiche) ma lo sono meno negli altri istituti, in cui sono proposte tendenzialmente dal responsabile del servizio, ma decise dalla direzione generale e dove l’ottica di tali interventi risulta parziale e necessariamente orientata in misura maggiore al breve periodo (casse di risparmio e di mutuo credito svizzere e banche di credito cooperativo italiane).

Non mancano nel panorama sia italiano sia svizzero, banche locali o regionali particolarmente orientate al marketing nelle quali tale funzione, sebbene svolta da un numero limitato di risorse umane, abbraccia sia la ricerca sia gli aspetti strategici e operativi. Si tratta di banche particolarmente dinamiche, per lo più posizionate nel **quarto quadrante**, con un vertice aziendale sensibile, seppur in misura diversa da una banca all’altra, a tali aspetti. Il vantaggio di queste banche rispetto a quelle di maggiori dimensioni risiede soprattutto nel più limitato raggio d’azione e quindi nella maggior capacità, da queste manifestata, di orientare al mercato le strutture commerciali delle dipendenze tenendo conto delle specificità del mercato locale e delle situazioni operative delle filiali. Per alcuni istituti svizzeri tale fenomeno appare comunque relativamente recente (è il caso, per esempio, delle banche cantonali).

La situazione si presenta decisamente più complessa e articolata con riferimento alle banche del secondo, ma soprattutto del terzo quadrante. Infatti, mentre le prime manifestano una maggior specializzazione di prodotto e quindi un target meno articolato, quelle del terzo quadrante operano sul mercato nazionale con segmenti di clientela molto numerosi ed eterogenei che richiedono strutture

gestionali, risorse ed attività specialistiche, ma al tempo stesso integrate. Spesso, nelle banche del **secondo quadrante**, non esiste neppure in organigramma la funzione marketing che viene svolta di fatto da un responsabile dell'ufficio studi e pianificazione, il quale risponde direttamente al direttore generale a cui propone obiettivi e budget di comunicazione.

Non si può non evidenziare un clima generale di scarsa consapevolezza nei confronti della comunicazione soprattutto nelle banche italiane del **terzo quadrante**, che sembrano soffrire di una crisi d'identità. Questa circostanza deriva, non di rado, dal minor grado di sviluppo del marketing nelle grandi banche rispetto a quelle di medie o medio-grandi dimensioni, e ciò è dovuto anche alla maggior difficoltà di disporre di agili strumenti di coordinamento e di integrazione con le altre funzioni aziendali e con la rete periferica.

La situazione è completamente diversa in Svizzera, in cui le banche appartenenti al terzo quadrante, principalmente a causa dell'elevata concentrazione e concorrenza che caratterizza tale segmento e della recente ondata di fusioni tra grandi banche, fanno ampio ricorso alle politiche di comunicazione e in cui la funzione marketing appare ben delineata negli organigrammi e in cui il coordinamento e l'integrazione con le altre funzioni aziendali e con la rete periferica sembrano ben pianificate.

Nelle grandi banche (UBS, CS), in cui tra i principali obiettivi nell'ambito della comunicazione aziendale vi è quello di posizionarsi nel mondo con le loro capacità specifiche tra gli istituti finanziari qualitativamente migliori e di punta, la struttura della funzione Marketing, spesso denominata "Marketing e Sponsoring", appare dicotomica e ha la forma di una struttura organizzativa divisionale, cioè composta da organi specializzati per divisioni cioè per combinazioni identificate dai segmenti *corporate*, *private* e *retail*; accanto alle quali si hanno unità centrali di staff, per servizi comuni alle divisioni o con funzione di coordinamento (figura 2.1).

Da un lato troviamo il "Group Marketing" che è responsabile delle direttive valide globalmente. E' inoltre competente per tutti gli interventi di marketing e sponsoring nelle divisioni, nella sede centrale e nelle diverse regioni, mettendo a disposizione per esempio la ricerca di mercato, il direct marketing, il visual merchandising, che si possono utilizzare in modi diversi a seconda delle esigenze e degli obiettivi attesi.

La funzione "Marketing e Sponsoring" è invece presente a livello regionale per singola divisione, cioè "Clientela *corporate* e *retail*" e "Clientela *private*", ed è competente per la pianificazione, il coordinamento e la realizzazione di tutti gli interventi di comunicazione su scala nazionale e regionale nonché per l'applicazione degli obiettivi formulati centralmente e di quanto indicato dal capo divisione e dai responsabili dei diversi segmenti di clientela. Le sue attività si basano sugli obiettivi di marketing perseguiti sul piano qualitativo e quantitativo delle singole divisioni e dai responsabili per i diversi segmenti di clientela. Questi obiettivi variano naturalmente per ogni segmento di clientela.

Spesso inoltre si ricorre al principio dell'account management: ogni committente (sia le regioni sia le divisioni) dispone cioè di un interlocutore specifico che funge da anello di congiunzione con tutti gli specialisti della sede centrale. Le regioni inoltre rafforzano gli interventi centralizzati e, ove opportuno, sviluppano delle attività regionali proprie.

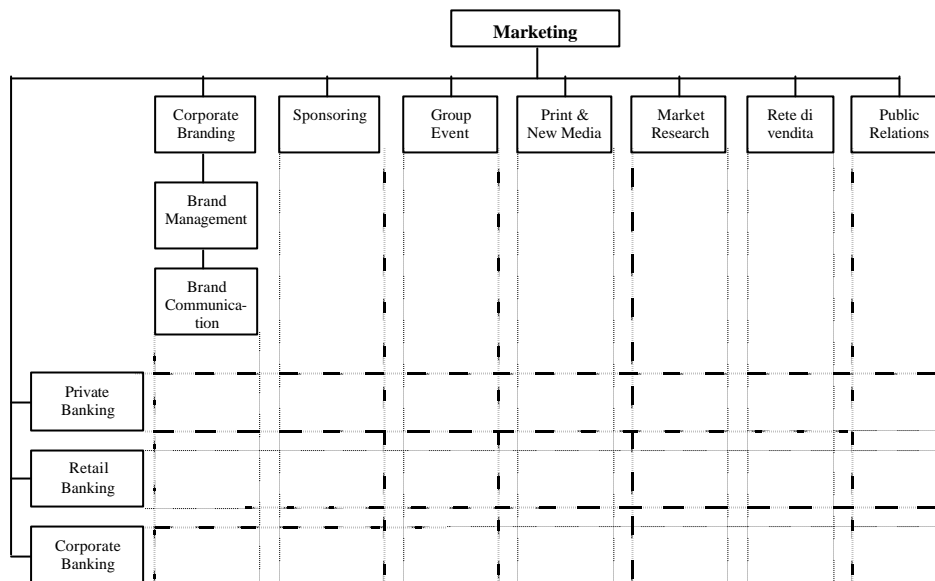
Nel marketing regionale ci si basa su delle linee chiare e precise che sono impartite dalla sede centrale e che vengono applicate in tutte le attività allo scopo di garantire un'unitarietà di comunicazione in tutto il gruppo, garantendo l'identità culturale e linguistica della regione in questione. Per le campagne nazionali è infatti importante che l'approccio sia unitario, mentre per gli eventi locali il marketing regionale si avvale della sua conoscenza del terreno.

Ritornando alle altre banche del terzo quadrante, la più o meno elevata consapevolezza circa il ruolo della comunicazione commerciale è strettamente connesso anche ai diversi stili di direzione cui

corrispondono strutture organizzative e modelli gestionali differenti. Si assiste così a banche in cui il concetto di comunicazione appare mutilato perché l'alta direzione è sensibile solo ad alcuni segmenti o ad alcuni strumenti di comunicazione (ad esempio le relazioni pubbliche) e trascura l'effettivo ritorno operativo dei messaggi; in altri casi la comunicazione commerciale è vissuta come un dovere dal quale non ci si può esimere perché "così fanno tutti"⁸.

⁸ Piovan R., Trevisan G., 1995, "La pubblicità bancaria", in W. G. Scott (a cura di), *Manuale di marketing bancario*, pp.889-898.

Figura 2.1: Organigramma schematico di una struttura a matrice della funzione marketing.



Non mancano però in Italia esempi positivi in cui prevale un orientamento maggiormente rivolto al raggiungimento degli obiettivi aziendali, che si traduce in una separazione degli uffici competenti per le comunicazioni ai clienti attuali e potenziali (ufficio pubblicità e servizio marketing) e per le comunicazioni rivolte ad *opinion leader*, giornalisti, azionisti della banca. In questi ultimi casi si assiste generalmente ad un ridimensionamento della pubblicità istituzionale a favore della pubblicità di prodotto e di servizio.

Per quanto concerne, infine, le banche del **quarto quadrante**, occorre sottolineare come, anche sotto l'aspetto organizzativo, la situazione sia molto variegata e tale da far intravedere notevoli e rapidi sviluppi che dovrebbero portare la maggior parte delle banche a dotarsi di specifici uffici e strutture specialistiche per seguire ogni attività di comunicazione. Le ristrutturazioni in corso in molte realtà bancarie sia italiane sia svizzere lasciano, inoltre, intendere una via di sviluppo in cui dapprima si assiste all'ampliamento della gamma dei prodotti offerti e talvolta al riposizionamento per poi ricercare ed attuare un proprio modello di comunicazione, che si adatti alle specificità dell'istituto.

In quest'ottica, anche l'organizzazione interna, il marketing e quindi la comunicazione sono destinate ad essere gestite secondo una nuova logica, che per le imprese del terzo e del quarto quadrante, cioè quelle imprese che offrono una gamma ampia e profonda di prodotti e servizi e che hanno una rilevante quota di mercato a livello nazionale, dovrebbe essere quella di centralizzare il marketing conoscitivo e strategico delegando a livello di filiale e in parte di singolo sportello quello operativo. Tutto ciò presuppone la messa a punto di un sistema informativo interno efficiente e disponibile a coloro che realmente operano in qualità di comunicatori d'impresa.

3. GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE COMMERCIALE NELLE BANCHE

Per anni la dottrina ha interpretato l'andamento e l'evoluzione degli investimenti in comunicazione delle banche come una sorta di ciclo di sviluppo che ha caratterizzato genericamente, ma opportunamente, le aziende di credito. In tale approccio si è soliti distinguere una prima fase, in cui l'obiettivo prioritario è la ricerca della notorietà, una seconda fase diretta a ricercare un posizionamento di immagine, una terza fase in cui la banca promuove se stessa attraverso i suoi prodotti.

Muovendo da tale impostazione, tutte le ricerche condotte sull'argomento, in anni più o meno recenti, concordano sull'opportunità e sulla validità dell'attuale tendenza volta ad incrementare la pubblicità di prodotto/servizio come se ciò testimoniassse il raggiungimento di una maggior maturazione nell'orientamento al mercato da parte delle imprese bancarie. In quest'ottica, le differenti politiche realizzate dalle singole banche risponderebbero unicamente al differente stadio di sviluppo raggiunto da ciascuna impresa.

Tale conclusione, a ben vedere, è tuttavia riduttiva e fuorviante. Riduttiva perché prescinde implicitamente dalle singole realtà contingenti di ogni impresa, fuorviante perché muovendo da tale assunto si corre il rischio di esprimere giudizi di valore scorretti, se non addirittura negativi, nei confronti di quelle aziende che, non allineandosi alle tendenze comunicative prevalenti, utilizzano in modo differente le leve di marketing e gli strumenti di comunicazione a loro disposizione.

Poste tali premesse, ciò che si vuole sostenere è che la natura fiduciaria del rapporto banca-cliente richiede ancora oggi un impegno costante volto a promuovere l'immagine dell'istituzione e ad affermare il suo posizionamento competitivo, impegno che deve essere strettamente integrato con le attività di comunicazione mirate a portare sul mercato specifici prodotti o servizi. In altri termini, è ancora oggi più che mai necessario controllare che obiettivi, politiche, strumenti, destinatari e messaggi relativi all'attività di comunicazione di prodotto delle banche siano strettamente coerenti con l'immagine che l'azienda banca intende acquisire presso i propri clienti.

Come è stato opportunamente affermato (Scott, 1995, p.842), in campo bancario la comunicazione istituzionale è la più importante forma di comunicazione di marketing: "deve vendere la banca al potenziale cliente". La comunicazione di prodotto tenderà, invece, ad essere sostanzialmente informativa, dovrà cioè presentare le opportunità per il potenziale o l'attuale cliente di instaurare o incrementare il rapporto di affari con la banca.

Il problema, in quest'ottica, è l'integrazione fra queste due aree della comunicazione, che può avvenire solo attraverso la predisposizione di un unico piano di comunicazione. Poiché la banca ha poi una sua realtà locale a livello di filiale e di sportello, è altrettanto indispensabile che la funzione centrale curi la formazione dei propri comunicatori e fornisca precise linee guida alle direzioni di filiale, affinché le iniziative locali massimizzino le sinergie con i programmi nazionali. In questo caso, l'integrazione del processo di comunicazione coinvolge anche l'area della comunicazione cosiddetta gestionale.

Sulla base di questi presupposti, la comunicazione commerciale delle banche dev'essere volta a rendere percepibile al cliente i punti di forza dell'offerta a lui destinata, quegli elementi di vantaggio competitivo identificabili nel posizionamento.

Prima di analizzare i singoli strumenti utilizzabili è allora opportuno richiamare alcuni degli obiettivi fondamentali della comunicazione di prodotto.

Come è noto, il feedback che si ricerca in ogni attività di comunicazione può essere ricondotto a tre fondamentali obiettivi: la risposta cognitiva, affettiva e comportamentale. In termini più operativi, ciò significa che obiettivo della comunicazione commerciale di prodotto può essere la creazione della notorietà, di una conoscenza favorevole e/o di una reazione attiva da parte del cliente.

Una buona notorietà presuppone che una parte consistente del mercato-obiettivo citi spontaneamente il nome del prodotto e della banca che lo offre fra le prime tre della medesima tipologia. Buona notorietà non significa in ogni caso buona conoscenza, ma rappresenta una valida premessa per la creazione di un clima di rassicurazione e di fiducia indispensabile per avvicinare in modo più diretto il cliente attuale o potenziale. In generale si ritiene che quanto più basso è il livello di maturità del segmento al quale ci si riferisce, tanto più rilevanti dovrebbero essere gli investimenti in notorietà al fine di associare il nome dell'impresa ad attributi quali grande, rinomato, diffuso, solido ecc.

Sebbene non sia corretto attribuire ad ogni singolo strumento obiettivi esclusivi di comunicazione, è tuttavia condivisibile l'idea che lo strumento più efficace per creare notorietà sia la pubblicità, la quale consente, con un costo-contatto ragionevole, di raggiungere un numero elevato di consumatori. Se questo è l'obiettivo prevalente attribuibile alla pubblicità, occorre tuttavia sottolineare che l'efficacia di tale strumento (scarsamente informativo) è strettamente correlata alla creatività della campagna pubblicitaria.

Per quanto concerne, invece, l'obiettivo della conoscenza favorevole del prodotto presso la clientela, sarebbe opportuno non solo individuare un target decisamente più ristretto rispetto all'obiettivo precedente, ma utilizzare anche un mix di strumenti, diversi e articolati a seconda del tipo di offerta e di target al quale s'intende rivolgersi. Non si può dimenticare, infatti, che la natura stessa dell'offerta bancaria, collocandosi al di fuori dei cosiddetti "acquisti d'impulso", richiede un processo di valutazione e d'acquisto più simile ai beni problematici che ad altri servizi (ristorazione, cinema, teatro).

Rapporti coi media, *direct marketing* relazioni pubbliche sono alcuni esempi di strumenti autoselettivi, nel senso che solo chi è realmente interessato ad una determinata offerta legge l'articolo sul giornale, sfoglia un opuscolo ricevuto a casa, partecipa ad un evento. In simili circostanze, occorre pertanto non solo creare interesse nei confronti dell'offerta, ma soprattutto non deludere il pubblico destinatario, cioè coloro che hanno superato la soglia dell'indifferenza, con informazioni qualitativamente e quantitativamente non appropriate.

3.1. LA PUBBLICITÀ

Gli sforzi che le aziende di credito compiono sul fronte della comunicazione commerciale non possono essere esaurientemente riassunti dai dati sui volumi di investimenti in pubblicità. Ciò è vero soprattutto se si fa riferimento a tutte quelle attività di comunicazione che sfuggono alle rilevazioni ufficiali quali ad esempio notiziari, redazionali su testate locali e nazionali, bollettini e pubblicazioni finanziarie realizzati da uffici interni di studi finanziari e rivolti ai clienti (quali ad esempio i vari bollettini sulla politica di investimento della banca, sull'andamento dei mercati, sull'Euro).

Si è parlato inoltre dell'attuale tendenza volta ad attuare pubblicità di prodotto a scapito della pubblicità istituzionale come se ciò testimoniassse il raggiungimento di una maggior maturazione nell'orientamento delle banche al mercato.

L'interesse delle banche italiane nei confronti della pubblicità è un fenomeno relativamente recente e ciò giustifica in parte i limitati volumi degli investimenti ad essa riferiti. L'attuale tendenza che si sta manifestando in Italia ad avviare campagne sempre più mirate di prodotto, sembra essere confermata anche da altri paesi europei. Tuttavia sembra esistere una forte differenza tra le banche italiane e le

banche straniere: in Italia, sia per fattori storici sia per fattori culturali, sembra esserci un livello ancora basso di *customer satisfaction* nel rapporto banca-cliente e, pertanto, qualsiasi messaggio pubblicitario tende ad essere inconsciamente filtrato dalle barriere alla comunicazione che ciascun soggetto possiede. Tali barriere sono realtà oggettive e non neutrali, che filtrano ogni comunicazione, reinterpretono, interrompono e modificano il flusso d'informazioni, mettendo in dubbio il significato stesso del messaggio. La cultura, l'esperienza personale di ciascun soggetto sono un esempio di barriera alla comunicazione, sono cioè mezzi attraverso i quali i messaggi vengono filtrati.

Per poter comunicare in modo efficace, è quindi necessario che vi sia una base di valori, credenze e accordi comuni, in grado di garantire ampie aree di significati e di prevedibilità. Ogni messaggio è, inoltre, una promessa che tende ad elevare il livello delle aspettative di coloro che lo ricevono e troppo spesso la banca non è stata in grado di mantenere le promesse fatte. In molti casi ciò si è verificato per mancanza di integrazione fra strategia d'impresa, comunicazione esterna e processi di comunicazione interna: in altri termini, molto spesso chi definisce e gestisce la strategia di comunicazione esterna, creando nuove aspettative, non è in grado di garantire il soddisfacimento delle stesse da parte degli operatori bancari di front office.

Se si analizzano alcune delle più recenti campagne pubblicitarie di prodotto realizzate dalle banche italiane, si nota, inoltre, una scarsa visibilità del marchio e una maggiore enfasi al nome del nuovo, o apparentemente nuovo, servizio offerto. Tale approccio, essendo i servizi poco differenziabili e facilmente imitabili, potrebbe aver favorito uno sviluppo della domanda globale di servizi bancari, più che la domanda di ogni singola impresa. Inoltre gli investimenti sostenuti dalle aziende di credito sono stati modesti e concentrati in limitati periodi di tempo. Infine non sembra essere sufficientemente presente un marchio ben visibile e avente una propria e precisa identità distintiva. Fatta eccezione per Cariplo, Credit, Comit e poche altre, le banche italiane hanno tendenzialmente nomi troppo lunghi (Banca popolare di commercio e industria) o sigle troppo corte (Cab, Bnl) e soprattutto, le banche di maggiori dimensioni, non hanno un preciso posizionamento presso il pubblico, sono cioè considerate molto simili.

E' sicuramente positivo il fatto che, negli ultimi tempi, la maggior concorrenza tra le banche nella ricerca di nuovi clienti abbia portato ad un arricchimento dell'offerta con nuovi servizi, nuove denominazioni, nuove "confezioni" e nuovi canali di offerta, ma il prodotto da solo non basta per qualificare l'immagine e la comunicazione della banca. E' l'istituzione, nel settore dei servizi, che supera e trascina il prodotto, è il valore della marca che qualifica il prodotto bancario e non viceversa.

Come è già stato da tempo affermato (Piovan, Trevisan, 1995, p.895), la banca deve prima proporsi come impresa, creare e diffondere il valore della marca (e in quest'ottica i comportamenti sono il miglior messaggio), per poi sottolineare tale valore nella pubblicità di prodotto: è il valore della marca che consente di superare la genericità del prodotto offerto che è comunque poco differenziabile rispetto a quello delle altre banche concorrenti.

I clienti scelgono prima la banca, poi i prodotti e ciò non più e non solo per fattori localizzativi, ma anche a causa delle forti barriere all'uscita esistenti nella relazione cliente-banca; i nuovi servizi, inoltre, tendono ad innalzare tali barriere rendendo la scelta della banca prioritaria rispetto alla scelta del servizio. Sarebbe allora opportuno migliorare la relazione conquistando la fiducia con promesse che trovino riscontro concreto nel comportamento della banca, nella sua identità, nei suoi valori, perché è sui valori della singola banca che deve essere costruita tutta la comunicazione.

Le scelte delle banche svizzere in tema di pubblicità sono invece state caratterizzate da una forte presenza sia di pubblicità di prodotto, realizzata soprattutto dalle banche universali, sia di pubblicità istituzionale, realizzata sia dalle banche universali sia dalle banche "di nicchia" (gestione patrimoniale, banche borsistiche che oltre a diffondere la propria immagine e il proprio logo desiderano conquistare la fiducia dei clienti).

La pubblicità istituzionale inoltre è tornata fortemente in auge in seguito alla recente ondata di fusioni e acquisizioni che ha caratterizzato la piazza bancaria svizzera (fusione Credit Suisse e Banca Popolare Svizzera; fusione UBS e SBS) nonché in seguito al tentativo di riposizionamento di alcuni istituti (è il caso della BSCT che ha voluto “rinnovare” la sua immagine nei confronti della clientela, presentandosi non più nella sua vecchia veste di banca cantonale bensì dando un’immagine giovane –attuando anche il rinnovamento esterno di molte filiali-, dinamica ed attenta ai bisogni della clientela. Sono stati introdotti nuovi servizi quali la gestione patrimoniale, il capital venture, l’home banking, nuovi pacchetti di conti -il conto formazione plus rivolto agli studenti e il conto arcobaleno, che comprende un pacchetto di servizi rivolto alle famiglie- ma soprattutto la banca ha progettato un nuovo modo di fare banca dove vengono abbattute le classiche barriere tra la banca e il cliente).

La maggior parte delle banche sembra avere un preciso “communication mix” dove la pubblicità su quotidiani e riviste, le sponsorizzazioni (che in Svizzera giocano un ruolo fondamentale) e le pubblicazioni interne risultano le più importanti, assorbendo rispettivamente circa un terzo, un terzo e un quinto del budget complessivo riservato alla comunicazione commerciale/promozione. Obiettivo prioritario di questo communication-mix è quello di aumentare il grado di notorietà dell’istituto nel mercato di riferimento.

3.2 LE RELAZIONI CON LA STAMPA

Negli ultimi anni l’esigenza di trasparenza e la necessità di emergere rispetto ai concorrenti ha rivoluzionato i rapporti delle aziende di credito con i media. La consapevolezza della rilevante risonanza che può derivare dai mezzi di comunicazione sia in termini di notorietà sia d’immagine è oggi testimoniata dalla presenza in quasi tutte le banche di un responsabile delle relazioni con i media. D’altra parte, per l’importante ruolo svolto dalle banche nell’economia nazionale, una parte dei media è di per sé interessata alla banca, sollecitando informazioni anche quando quest’ultima è restia a svolgere un ruolo attivo in tale senso.

Le relazioni con la stampa sono, inoltre, viste come punto di raccordo fra la banca ed il mercato anche per quanto concerne l’immagine e il posizionamento della banca stessa. L’organizzazione di eventi posti all’attenzione dei media, di *convention* e di tavole rotonde risponde in effetti ad un’esigenza di visibilità e di posizionamento dell’azienda a livello strategico.

E’ il caso di molte istituti svizzeri attivi nella gestione patrimoniale, particolarmente attenti alla loro immagine, costantemente impegnati nell’organizzazione di conferenze ad invito su temi di attualità quali l’Euro, i prodotti derivati ecc.

Le imprese con una elevata connotazione locale sono favorite nei rapporti con la stampa, con i giornalisti e gli *opinion leaders* di riferimento della zona in cui operano. In tali banche si nota, infatti, una naturale propensione nello sviluppare e rafforzare relazioni positive e durature con le testate locali allo scopo di accrescere e consolidare una posizione di privilegio nell’area di riferimento.

Anche nelle banche di maggiore dimensione il rapporto con la stampa e, più in generale, le relazioni pubbliche sono storicamente privilegiate dal management; ciò è in parte imputabile anche al background tipico dei responsabili della comunicazione presenti in tali banche che provengono per lo più non dall’area commerciale, ma dalla direzione generale, non di rado, più attenta ad occasioni di rappresentanza piuttosto che alla comunicazione di prodotto.

Va infine sottolineata la capacità della stampa in particolare di presentare in modo efficace al grande pubblico prodotti finanziari sempre più complessi, grazie alle proprietà informative dello strumento.

Un ulteriore punto di forza della stampa è la possibilità di segmentazione in termini di coperture sia geografica sia di *target*.

L'attuale segmentazione fra *corporate*, *retail* e *private banking*, realizzata ormai dalla maggior parte delle banche, consente inoltre di veicolare in modo più mirato i messaggi, individuando i media finanziari e tecnici più appropriati per i prodotti destinati agli operatori (manager, consulenti, imprenditori) e quelli più coerenti per ogni specifico gruppo di risparmiatori (famiglie e individui) come, ad esempio, le testate destinate al tempo libero e quelle divulgative sul risparmio. La stessa informazione assume, infatti, una credibilità e una capacità comunicativa differente in funzione anche del media utilizzato; molto spesso una rubrica, una serie di citazioni, possono avere un impatto maggiore di una campagna pubblicitaria.

3.3 LA PROMOZIONE

La promozione, nell'ambito degli strumenti di comunicazione commerciale, si caratterizza per essere operativamente il veicolo più idoneo a raggiungere, in maniera immediata e rapida, gli obiettivi di vendita proprio per le peculiarità di attrarre in un arco temporale ridotto la sensibilità di un certo target. Questo strumento può essere utilizzato efficacemente anche per sostenere lo sviluppo di un prodotto finanziario, ma deve essere supportato da una strategia volta a fidelizzare il cliente nel tempo. Molti degli obiettivi attribuibili alla promozione nel caso dei beni di largo consumo non sono infatti proponibili nel settore finanziario: la produzione bancaria percepibile dai clienti avviene nella fase di erogazione del servizio, l'offerta bancaria non è soggetta a stagionalità e, pertanto, non occorre incidere sul comportamento d'acquisto contingente ma sull'atteggiamento dei clienti verso l'offerta globale.

Recentemente si è accentuata la tendenza a sfruttare la leva di una promozione coinvolgente e ben articolata per caratterizzare fortemente il prodotto e per arricchirlo di valenze strategiche nel rapporto con la clientela. E' il caso, ad esempio, delle attuali iniziative di Credit, Ambroveneto e CAB nelle promozioni di conti correnti abbinati a telefoni cellulari e a servizi extrabancari. Contrariamente al caso italiano, in Svizzera risultano poco utilizzate le politiche promozionali fondate su *gadget* ad alto contenuto di status symbol e su pacchetti strutturati di prodotto. A quanto risulta da una ricerca condotta di recente, tali promozioni sono volte a favorire il rafforzamento della relazione fiduciaria con il cliente che, grazie a facilitazioni ed omaggi di valenza emotiva e personale, dovrebbe percepire la banca come una struttura volta a realizzare bisogni ed aspettative non solo finanziarie ma anche ludiche. Contrariamente a quanto avviene in Italia, risale a questi giorni il primo caso di omaggio di telefonino da parte non di una banca ma di una compagnia di assicurazione svizzera all'acquisto di un determinato pacchetto di servizi.

La banalizzazione di alcuni servizi finanziari, soprattutto quelli più semplici e spesso oggi offerti tramite la tecnologia, ha contribuito a farne oggetto di offerte promozionali coinvolgenti ed attrattive, così come avviene per alcuni beni della grande distribuzione, favorendone in questo modo una maggior diffusione.

Considerando le iniziative promozionali realizzate negli ultimi anni dalle banche italiane, si può osservare che, nella maggior parte dei casi, la promozione è rappresentata da un omaggio certo, immediato o differito (al raggiungimento di certi livelli di saldo). Gli omaggi sono per lo più rivolti ai giovani e consistono nell'offerta di piccoli prodotti hi-fi, zainetti, magliette, musicassette e giocattoli per i più piccoli: l'obiettivo dichiarato dagli intervistati è quello di avvicinare i giovani al mondo bancario rendendo più familiare e meno seriosa la relazione che ne scaturisce. I concorsi sono invece utilizzati soprattutto nei confronti di target adulti con l'offerta di viaggi, automobili, macchine fotografiche. In alcuni casi sono previsti sconti e facilitazioni presso esercizi commerciali convenzionati con la banca.

In Svizzera sono invece diffusissime le promozioni realizzate con omaggi di piccoli oggetti relativamente utili quali penne, agende a fine anno, magliette, ombrelli, caramelle, fazzolettini rinfrescanti, borse in tela, salvadanai, destinati ad una clientela varia e diversificata. Recenti e ancora poco diffuse sono invece le raccolte punti e i concorsi. CS ha organizzato un gioco in borsa denominato "Invest Game" per facilitare e sdrammatizzare il rapporto banca-cliente, ponendolo su un piano ludico, e per permettere al cliente di socializzare con una serie di prodotti e servizi offerti dalla banca, che potrebbero in futuro essere adottati dal cliente stesso. Si tratta di un gioco in borsa che attinge a dati finanziari in tempo reale: per 8 settimane il cliente deve gestire un patrimonio di CHF 250'000.- e come un vero professionista contrattare a tutte le ore titoli in borsa (azioni, opzioni, fondi di investimento, valute) ai corsi effettivi via Internet e/o per telefono.

Un altro esempio è rappresentato dall'attuale iniziativa di raccolta punti "Key Club" di UBS, che utilizza le promozioni per indurre nel cliente determinati comportamenti di consumo: nel caso specifico l'adozione della carta di credito VISA, l'acquisto di quote di fondi di investimento, l'incremento del conto di deposito, ecc. Il cliente accumula dei punti che gli permettono di ottenere determinati premi a scelta del cliente (biglietti per concerti, viaggi, ecc.). La BSCT, invece, offre ai titolari del conto per famiglie "Arcobaleno" (si tratta di un pacchetto di servizi per la gestione degli impegni finanziari della famiglia) una serie di sconti in negozi convenzionati con la banca (articoli sportivi, librerie, cartolerie).

La maggior concorrenza che accompagna la globalizzazione dei mercati finanziari dovrebbe favorire la diffusione di nuove proposte promozionali che, almeno in una prima fase, saranno volte ad attirare l'attenzione del cliente puntando su fattori soprattutto emotivi. Tutto ciò potrebbe comportare un vantaggio per la clientela, solo se sarà accompagnato dalla ricerca di un rapporto più trasparente, collaborativo e paritetico fra banca e cliente.

3.4 LA COMUNICAZIONE SUL PUNTO VENDITA

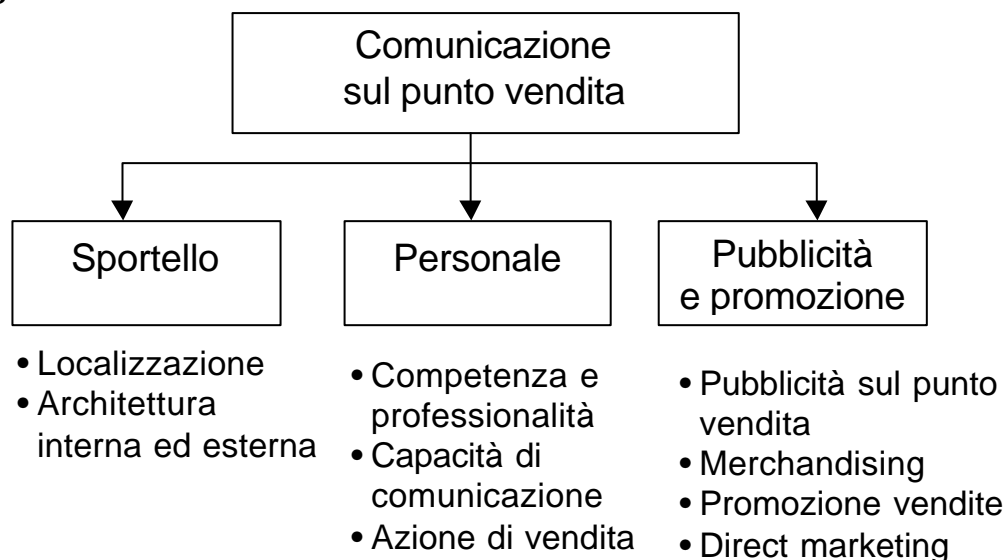
Lo sportello bancario, o più comunemente il punto vendita delle banche, tende a riprodurre in pochi metri quadrati la totale operatività commerciale della banca mentre, a livello di macrostruttura, la tendenza è quella di accentrare le funzioni di *back office*. Lo sportello bancario diventa, quindi, molto simile ad un punto vendita del settore della distribuzione. Proprio per questo il cliente, quando entra in una qualsiasi delle filiali o degli sportelli di una banca, giudica l'intera banca sulla base dell'impatto con il personale, con la struttura e con l'ambiente che lo circonda. Ciò significa che il punto vendita diventa un importante strumento di comunicazione per la banca, strumento che, a sua volta, si articola in vari elementi o veicoli come illustrato in figura 3.1.

Dopo un lungo periodo di apertura di nuovi punti vendita in ogni luogo raggiungibile, le banche si sono rese conto della strategica valenza comunicativa dello stesso. E' stato scoperto il ruolo attivo dello sportello usato non solo come mezzo per la raccolta dei depositi ma concepito come strumento di vendita e di servizio. L'interesse per la ricerca di edifici con standard architettonici coerenti con lo stile della banca è stato via via accompagnato da una maggiore attenzione alla cura dei particolari nella disposizione degli ambienti interni, al fine di renderli più funzionali e coerenti con l'immagine generale dell'istituto e con le caratteristiche socioeconomiche del mercato in cui opera il singolo punto vendita.

Tuttavia, al di là delle questioni puramente estetiche, il problema di fondo riguarda la gestione della comunicazione sul punto vendita. Da un lato, infatti, si evidenzia la necessità di consentire una certa autonomia locale per rispondere in modo coerente e sinergico alle caratteristiche del mercato in cui opera lo sportello; dall'altro lato, occorre mantenere un elevato livello di integrazione e coerenza tra tutti i flussi comunicativi istituzionali e di prodotto della banca. Ciò significa che si dovrebbe, in ogni caso, mantenere un minimo denominatore comune dato dalla *corporate image*. Se questo sembra essere vero per quasi tutte le banche svizzere, risulta invece poco condiviso da alcune banche italiane di

piccola dimensione, che hanno deciso di non uniformare ad un unico canone estetico le singole filiali e gli sportelli, ma di optare verso una tipicizzazione spinta di ogni singolo punto vendita in sintonia con le caratteristiche locali di ciascuno di essi.

Figura 3.1



Il merchandising può essere definito come l'esposizione dei prodotti bancari o l'informazione su questi prodotti. Oltre a riconfermarsi come luogo in cui svolgere le consuete transazioni bancarie, la filiale bancaria deve anche farsi conoscere come creatrice di valore nel processo dell'attività bancaria di relazione. Il merchandising fornisce alle banche degli strumenti per comunicare informazioni alla clientela. In questo processo viene a crearsi un'identità che distingue una banca dalla concorrenza.

Per quanto concerne l'attività commerciale, i maggiori sforzi sono stati rivolti alla formazione dei consulenti che sono periodicamente coinvolti in progetti finalizzati ad accrescerne le competenze tecniche e la capacità di vendita di servizi a maggior valore aggiunto. La qualità del servizio bancario, infatti, non è tanto generata dalla performance del prodotto offerto, quanto dalla performance percepita in relazione alle attese dell'utente. Per dare un valore aggiunto al servizio offerto al cliente, nonché per rendere il servizio più difficilmente imitabile dalla concorrenza, le banche puntano alla formazione del loro personale di contatto. Questo concetto è stato ampliato dalle banche svizzere che puntano da sempre ad una "consulenza globale": il cliente deve trovare in banca non solo dei servizi finanziari ma anche, se richiesta, la risposta a problemi di tipo fiduciario, giudico, fiscale, di art banking⁹, ecc. Questo non significa che ogni consulente bancario debba essere allo stesso tempo un esperto di finanza, fiscalità, problematiche giuridiche, ma deve essere in grado di individuare le necessità del cliente e saperlo indirizzare agli specialisti presenti in banca. Così facendo la banca aumenta la fiducia del cliente nell'istituto e lo fidelizza, innalzando forti barriere all'uscita.

La qualità della formazione deve essere notevolmente innalzata, sforzo questo intrapreso da tutte le banche: dalla piccola Cassa Raiffeisen di paese, alla banca universale, alla banca di gestione patrimoniale. I consulenti alla clientela costituiranno in futuro un fattore critico di successo. Anche la pubblicità sul punto vendita, soprattutto tramite brochure e manifesti, è ampiamente utilizzata. Le

⁹ La banca offre consulenza per l'acquisto, la vendita e la stima del valore di oggetti d'arte, come pure l'organizzazione di un safe, il deposito, la consulenza riguardo al trasporto e all'assicurazione degli oggetti. Si tratta di un nuovo servizio che le grandi banche svizzere hanno introdotto allo scopo di approfondire le relazioni con la clientela esistente, ma anche di creare nuove relazioni, e di rafforzare la fiducia dei clienti nel fatto che la banca rappresenta un'istanza che ha una panoramica generale su tutto il patrimonio del cliente.

tecniche di merchandising sono notevolmente evolute: l'immagine è di un punto vendita ordinato, con documentazione sempre interessante ed aggiornata.

L'immagine delle filiali e delle sedi centrali risulta attentamente curata da arredatori e architetti, molto spesso alle dirette dipendenze delle banche. E' recentissimo il caso di apertura di una nuova filiale della BSCT progettata per rivoluzionare il rapporto con il cliente. Questo è un breve riassunto di quanto la banca pubblicizza: "L'agenzia di Piazza Riforma a Lugano: due banche sotto lo stesso tetto. Attenzione e competenza da parte di personale qualificato. Presso l'agenzia di Piazza Riforma a Lugano troverai consulenza nel settore degli investimenti, della gestione patrimoniale e del *private banking* da parte di personale competente e qualificato, ma soprattutto l'attenzione che da sempre è parte della nostra filosofia operativa. L'agenzia di Piazza Riforma della Banca dello Stato ti introduce verso un nuovo modo di concepire il rapporto con la banca. In un ambiente aperto e moderno, senza barriere tra te e i consulenti allo sportello, troverai il know-how della Banca dello Stato per ogni tua esigenza finanziaria. Inoltre: salottini discreti, 600 cassette di sicurezza in diversi formati e, per i bambini, un baby-corner con giochi elettronici per ingannare piacevolmente l'attesa. Un incaricato è a tua disposizione all'entrata, durante gli orari d'ufficio, per informazioni, consulenza e aiuto nell'utilizzo degli apparecchi automatici: bancomat, cambio automatico di banconote, versamento automatico di banconote, distributore di rotoli di monete. Progettata per il futuro, concepita per accoglierti secondo le tue esigenze, questa succursale completamente rinnovata ti offre una zona ad automazione assistita per il disbrigo delle operazioni correnti 24 ore su 24, 7 giorni su 7."

Contrariamente al caso svizzero, nella maggior parte delle banche italiane molto spesso la documentazione e i prospetti rivolti alla clientela non riescono ancora ad essere proposti in modo appropriato nei singoli punti vendita: le modalità espositive e distributive del materiale pubblicitario e promozionale sono ancora carenti. Solo nelle sedi centrali, e non in tutte, c'è una maggiore attenzione al *merchandising*, mentre in molti sportelli il materiale promozionale giace impolverato negli angoli più disparati (là dove lo spazio lo consente) e raramente viene consegnato al momento di un nuovo rapporto di conto o in occasione di un contatto con la clientela già acquisita. Un altro aspetto rilevante riguarda il fatto che non sempre il materiale pubblicitario risulta aggiornato con le ultime azioni promozionali. La politica di cross selling è cioè per lo più svolta a livello centrale senza alcuna possibilità di controllo dei risultati presso le singole filiali. Anche in questo caso, il comportamento delle banche italiane non è omogeneo. Alcune banche di maggior dimensione, le cui direzioni hanno una particolare sensibilità a riguardo, hanno istituito figure organizzative che curano l'immagine e il coordinamento della comunicazione all'interno della filiale. Meno sentita è questa esigenza per le banche più piccole che, forse anche per una vicinanza alla sede centrale, tendono a puntare tutte le energie sul personale di contatto: il rafforzamento del ruolo del personale di *front office* in termini di professionalità, è senza dubbio ancora uno dei temi di maggiore interesse per molte banche di piccola e media dimensione.

Va inoltre ricordato che anche l'immagine esterna della banca ha una forte valenza comunicativa. La comunicazione visiva riesce infatti a trasmettere delle informazioni complesse in modo da renderle interessanti. Le banche svizzere curano attentamente anche l'immagine esterna della banca, soprattutto in seguito a fusioni e acquisizioni, oppure solo per aumentare la visibilità del punto vendita, appare frequente l'utilizzo di bandiere apposte sulla facciata degli edifici. Le bandiere danno un senso di identità, conferiscono un'aria di festa agli edifici e li rendono attraenti. Accanto al logo della banca è frequente trovare disegni di artisti svizzeri famosi. L'azione è talvolta accompagnata da diversi articoli pubblicitari con lo stesso design dalle caramelle alla menta ai fazzolettini rinfrescanti, agli accendini e alle matite fino alle borse in tela e agli ombrelli.

Infine, sembra opportuno menzionare in questa sede i risultati del Manifesto 1998 di Strategic Product Management (realizzato da Investment & Banking Group) che si propone di fornire una fotografia della concorrenza fra le banche europee, valutandone le singole offerte di prodotti proprio sulla base

della documentazione informativa raccolta presso un punto di vendita qualsiasi della banca¹⁰. Da tale analisi è risultato che sono tredici banche popolari a primeggiare fra le banche italiane, almeno quanto a capacità comunicativa: il pool di banche popolari (fra queste la Popolare di Lodi, la Popolare Vicentina, la Popolare dell'Emilia Romagna e la Popolare dell'Adriatico) si colloca al quattordicesimo posto¹¹, la Banca Popolare di Verona al diciannovesimo e Banca Popolare di Bergamo/Credito Varesino al ventesimo, alla pari con la Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza.

Le banche Popolari sono, quindi, nel panorama italiano, le più competitive in termini di comunicazione. Ciò conferma la presenza di realtà locali in grado di realizzare prodotti assolutamente validi, anche se legati al territorio di riferimento, ma forse anche per questo, comunicati in modo più efficace.

3.5 LO SPONSORING

Le sponsorizzazioni sono utilizzabili dalle aziende bancarie con due finalità: istituzionale e commerciale. Sul piano istituzionale essa mira al prestigio dell'azienda, alla diffusione della ragione sociale, alla memorizzazione del marchio, al miglioramento dell'immagine, all'acquisizione di simpatia e favore presso il pubblico. Dal punto di vista commerciale, invece, si propone l'affermazione di prodotti e servizi, sensibilizzando in loro favore la clientela mediante azioni ed eventi organizzati in proprio o da terzi.

La caratteristica della comunicazione tramite sponsorizzazione è quella di trasmettere l'immagine dello sponsor non attraverso un messaggio diretto che lo riguarda, ma attraverso il collegamento tra esso e la manifestazione sponsorizzata.

L'arte, la cultura, le iniziative sociali, gli spettacoli, lo sport, attraverso molteplici manifestazioni, sono diventati strumenti privilegiati e ricercati dalle imprese per la propria comunicazione istituzionale e commerciale. In particolare risultano essere preferiti lo sport e la cultura, nel cui ambito si realizzano eventi con elevata capacità di essere sia fonti di comunicazione diretta e autonoma sia comunicati attraverso altri mezzi con rilevanti potenzialità di impatto sul pubblico (es. televisione). La sponsorizzazione, pertanto, è da vedere come politica aziendale programmata e decisa sulla base di determinati obiettivi, gestita razionalmente e valutata nei suoi risultati.

Per le banche italiane in generale le iniziative di sponsorizzazione sono risultate importanti e frequenti, anche se il ricorso che se ne è fatto non sempre ha corrisposto a consapevolezza di intenti e di obiettivi. La sponsorizzazione sportiva è la forma più diffusa e si manifesta in differenti modi: tramite una società sportiva, di un atleta famoso o di una manifestazione sportiva. Le sponsorizzazioni culturali negli ultimi tempi si sono sensibilmente accentuate con mostre, restauri, concerti, balletti, editoria, premi letterari e varie altre manifestazioni. Infine le sponsorizzazioni sociali, quali lotta e prevenzione di malattie, ricerca scientifica, salvaguardia dell'ambiente, educazione, emarginazione sociale, sono da tempo al centro dell'attenzione delle banche italiane.

¹⁰ Da un campione composto da circa 500 banche e 10.000 prodotti finanziari, Spm Manifesto riporta i nomi delle tre migliori banche per ordine di rating competitivo nelle 50 arene di riferimento (sui mercati Retail, Private e Corporate), secondo le classifiche registrate all'inizio del 1998. Tre i parametri di giudizio: Attrazione (i valori di attrazione della fonte e del messaggio dell'offerta rispetto ai bisogni del segmento di destinazione), Informazione (i valori informativi sui processi di soddisfazione attesa dal cliente), e Fidelizzazione (i valori della promessa di relazione nel tempo). Il rating finale è assegnato sulla base della somma dei valori attribuiti al prodotto in ciascuna area di valutazione. (cfr. *Popolari: 10 in comunicazione*, in *Aziendabanca*, marzo 1998).

¹¹ Nei primi dieci posti si collocano rispettivamente: Dresdner Bank, Barclays, Abbey, Midland, Deutsche Bank, Credit Suisse, Cger, Bank Austria, Nationwide, Abn-Amro Bank (cfr. "Popolari: 10 in comunicazione", *Aziendabanca*, marzo 1998).

Relativamente al caso svizzero è precisato che da molti anni questo strumento di comunicazione è fortemente ancorato alle strategie imprenditoriali delle banche, che concretizzano il loro impegno con il sostegno e la promozione di attività culturali, sportive e di interesse pubblico.

I principi dello sponsoring si fondano su obiettivi chiaramente definiti che integrano gli interessi dei numerosi target di riferimento delle banche: questo pone le basi per una comunicazione di impresa globale e vincente.

Per le banche lo sponsoring è sinonimo di partnership. Nella selezione degli eventi da sponsorizzare pongono l'accento sull'aspetto della continuità. Lo sponsoring moderno non può limitarsi alla semplice consegna di un assegno, per cui - nei limiti del possibile - le banche mettono a disposizione dei loro partner non solo il loro know-how ma tutta una serie di servizi connessi, contribuendo così alla buona riuscita delle manifestazioni. Lo scopo è di promuovere l'immagine della banca e di fidelizzare e acquisire clienti. Per quanto riguarda la promozione dell'immagine, le banche mirano a trasmettere alla propria azienda la forza positiva della sponsorizzazione e della disciplina sportiva o della manifestazione culturale, attuando il cosiddetto "trasferimento di immagine". Relativamente al secondo obiettivo, di acquisire e fidelizzare clientela, le diverse manifestazioni sportive e culturali si rivolgono a differenti segmenti di clientela, permettendo così allo sponsor di raggiungere differenti pubblici di riferimento.

Le banche infatti, in qualità di imprese finanziarie leader in Svizzera, possono contare su una clientela molto eterogenea. Attraverso una scelta oculata delle discipline sportive e delle manifestazioni culturali da sponsorizzare, possono raggiungere tutti i target di riferimento con l'obiettivo di profilarsi presso i loro clienti e verso la popolazione in generale, come banche efficienti e vicine allo sport e alla cultura.

In fatto di temi sportivi l'attività di sponsorizzazione spazia dal calcio, al ciclismo, al triathlon, duathlon, sci nordico, equitazione, corsa d'orientamento, snow board. I temi culturali riguardano la musica (jazz, musica classica, pop-rock), il folclore, l'arte e la cultura.

Credit Suisse, per esempio, attribuisce una grande importanza allo sport, approfondendo un impegno particolare nel calcio (squadre nazionali), nel ciclismo (giro della Svizzera e tour de Romandie), nel duathlon e triathlon, nell'equitazione e nel golf. Nel 1997 la banca ha dato vita con successo al "Gala dello sport Credit Suisse". La banca ha assunto inoltre numerosi impegni anche nel campo della cultura, consentendo lo svolgimento di importanti manifestazioni di musica classica tra cui l'Opernhaus, conosciuta ed apprezzata a livello nazionale, e dell'arte, manifestando più volte il suo interesse nei confronti di giovani leve del mondo artistico, presentando sulla ribalta le sue scoperte, ciò che le ha permesso di mostrare il suo dinamismo, desiderio di novità e di innovazione e la sua vitalità. Caratteristica comune di tutte queste sponsorizzazioni è il forte accento sulla scena svizzera.

UBS invece è attiva in campo sportivo con tre differenti sponsorizzazioni sportive, rivolte a differenti segmenti di clientela. UBS è lo sponsor a livello nazionale di snow board: l'obiettivo è di suscitare nei giovani l'immagine di una banca dinamica e aperta e di fidelizzarli. Il mix di comunicazione che caratterizza questa sponsorizzazione mira a far conoscere la banca al maggior numero di giovani possibile, ricorrendo a differenti canali di comunicazione: cartelloni, spot su radio locali, azioni di PR sull'emittente privata Star TV. Tramite un mailing mirato raggiungono i titolari del conto "Generation UBS" (si tratta di un pacchetto di servizi bancari destinato ai giovani) e viene redatta la rivista UBS Generation.

Altro caso è rappresentato dal contratto di sponsoring firmato tra UBS e la Federazione Svizzera di Hockey su ghiaccio. Anche l'hockey su ghiaccio gioca un ruolo centrale nel progetto di sponsorizzazione sportiva di UBS. Tale disciplina (che UBS e SBS sponsorizzavano separatamente ancor prima della fusione) significa dinamismo, lealtà e orientamento verso la prestazione. Sono i medesimi valori in cui crede la banca. Da non dimenticare inoltre che si tratta di una disciplina molto seguita in tutta la Svizzera. Il logo dell'istituto spicca sulle magliette dei giocatori, sulle inserzioni dei

programmi, intorno alla pista. Gli incontri sportivi fungono anche da occasione di incontro e consulenza per la clientela: i consulenti possono invitare i clienti in tribuna, hanno accesso alla tenda dei VIP dove la banca dispone di propri tavoli per i pasti, dispongono di posteggi e affinché l'avvenimento resti impresso ai clienti, è previsto anche un omaggio agli ospiti. Si tratta dunque di una buona opportunità per approfondire la conoscenza del cliente in un ambiente rilassante e per attivare nuovi contatti.

UBS inoltre sponsorizza a livello mondiale le manifestazioni sportive di atletica leggera: questo le permette di diffondere il proprio logo in 130 paesi del mondo. L'istituto è convinto che i valori che valgono per gli atleti (cioè professionalità lealtà e integrità) valgono anche per la banca. Nello sponsoring sportivo la dimensione internazionale dell'incontro rappresenta un'occasione di comunicazione integrata. La banca vuole presentarsi in modo unitario (unico logo ben visibile ovunque).

Nelle banche operanti nel private banking gli interventi di sponsorizzazione paiono concentrarsi prevalentemente all'estero, soprattutto verso la sponsorizzazione di avvenimenti sportivi o culturali italiani, che interessino il potenziale cliente. Gli avvenimenti preferiti sembrano essere tornei di golf, regate, partite di polo. Altra attività ritenuta interessante è l'organizzazione di conferenze in Italia, con un pubblico selezionato di volta in volta (commercialisti, avvocati, funzionari bancari) che trattano argomenti specifici come l'Euro o complesse strutture di finanziamento e servizi generalmente non offerti dalle banche italiane. E' pure molto utilizzato da questa categoria di banche l'allestimento di vetrine "culturali". Sono un esempio la collezione di monete antiche o i reperti archeologici dei Maya ospitati dalle vetrine della BSI oppure ancora la galleria d'arte permanente della Banca del Gottardo.

3.6 IL DIRECT MARKETING

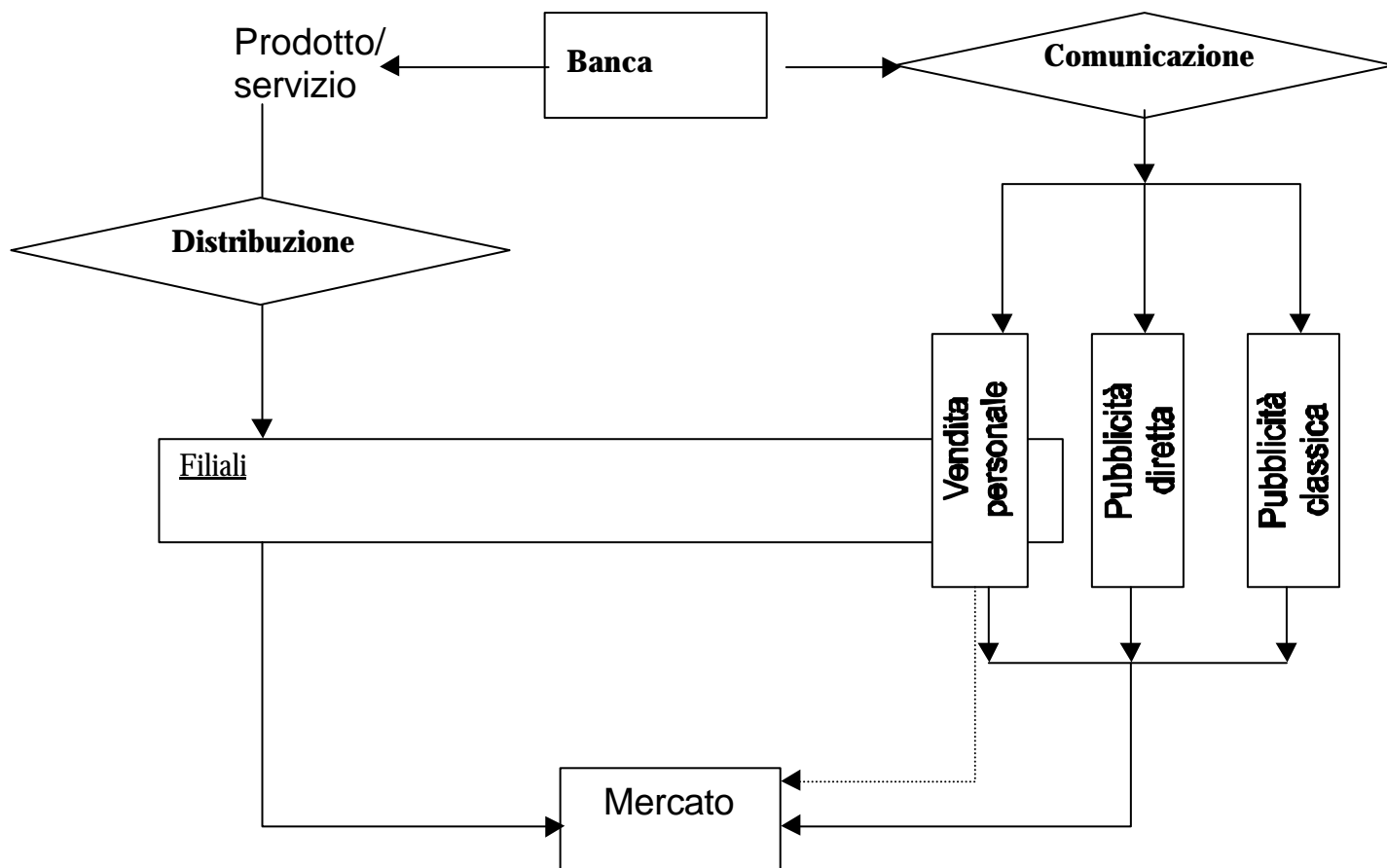
Il modello classico di interazione banca-mercato si caratterizza per la quasi totale unidirezionalità dei flussi comunicativi (figura 5). Nel modello appare evidente sia la rigidità strutturale del canale distributivo costituito dalla filiale, sia l'unidirezionalità del flusso comunicazionale. L'interattività è realizzata unicamente attraverso la vendita personale presso la filiale (linea tratteggiata).

Viceversa, l'introduzione dei mezzi di comunicazione interattivi come il *direct marketing* sostengono il processo relazionale che tradizionalmente era svolto solo allo sportello e consentono di raccogliere dal mercato migliori informazioni e più facilmente misurabili rispetto ad altri strumenti (figura 3.2).

Si noti, peraltro, che in entrambi i modelli (fig. 3.2-3.3) vi sono flussi di comunicazione diretti al mercato che vengono gestiti in parte a livello centrale e in parte dalle singole filiali; sorge quindi un problema di coordinamento fra i due flussi che è tanto maggiore quanto più articolata è la presenza della banca sul territorio nazionale. Diviene pertanto molto importante gestire con attenzione il flusso di comunicazione dal centro verso la periferia in modo da ottenere uniformità di comportamenti rispetto agli obiettivi di marketing (Mottura, 1982, p. 270).

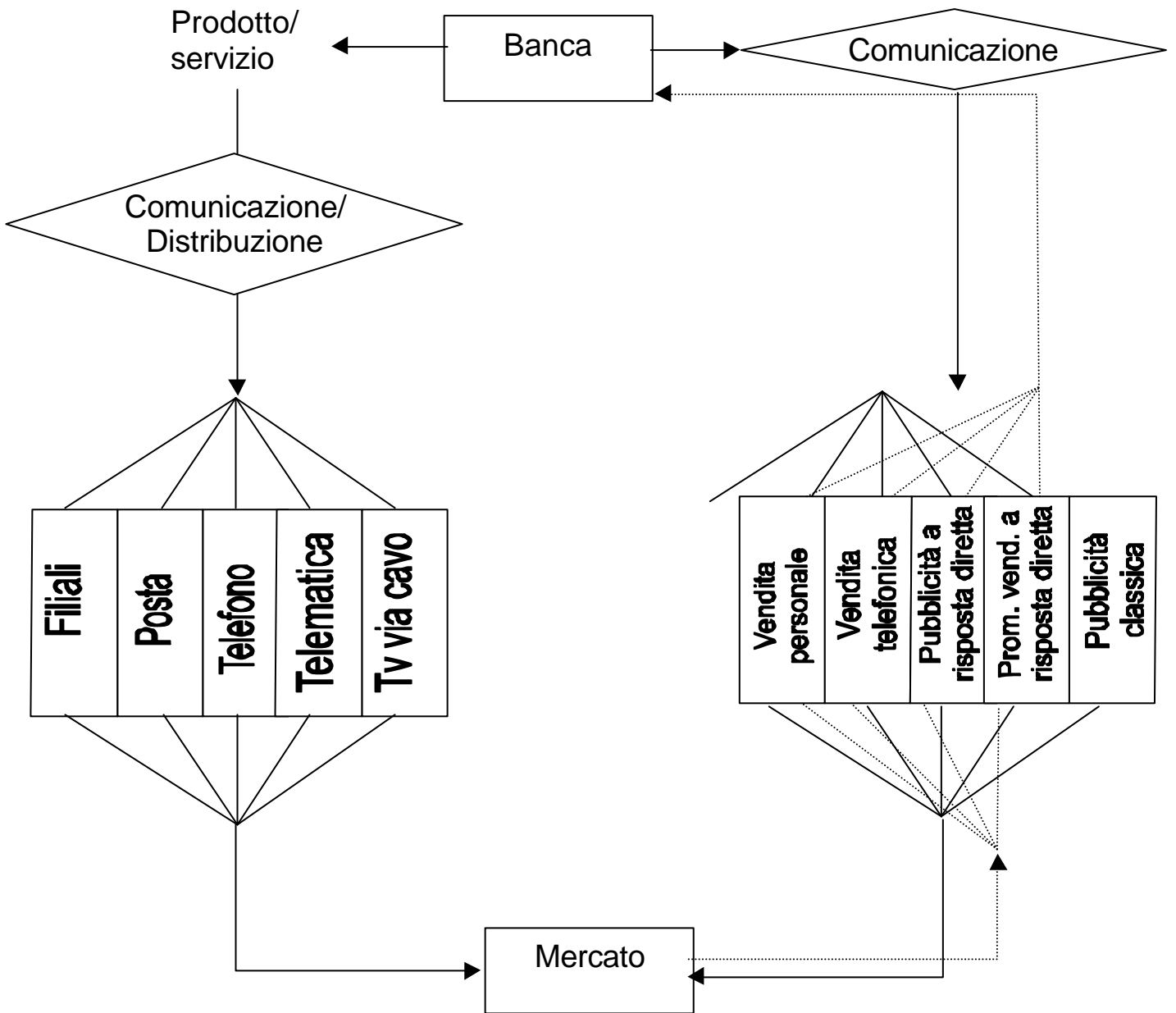
Gli strumenti di comunicazione utilizzabili nel *direct marketing* sono numerosi, ma i più impiegati dalle banche continuano ad essere il *direct mailing* il *telemarketing* e il *couponing*

Figura 3.2: il modello tradizionale unidirezionale banca-mercato



Fonte: adattato da Abi, 1987

Figura 3.3: il modello integrato bidirezionale



Fonte: Abi,1987

I principali vantaggi che vengono attribuiti al **direct mailing** sono, anzitutto, la selettività, cioè la possibilità di scegliere target molto mirati, nonché l'ampia libertà nella scelta dei formati e le possibilità di personalizzazione. Il pacchetto di base è costituito di norma da¹²: busta, lettera, brochure o depliant, modulo di risposta o coupon, busta di ritorno preindirizzata. I principali vincoli sono dati dalla creatività e dagli immaneabili limiti di budget.

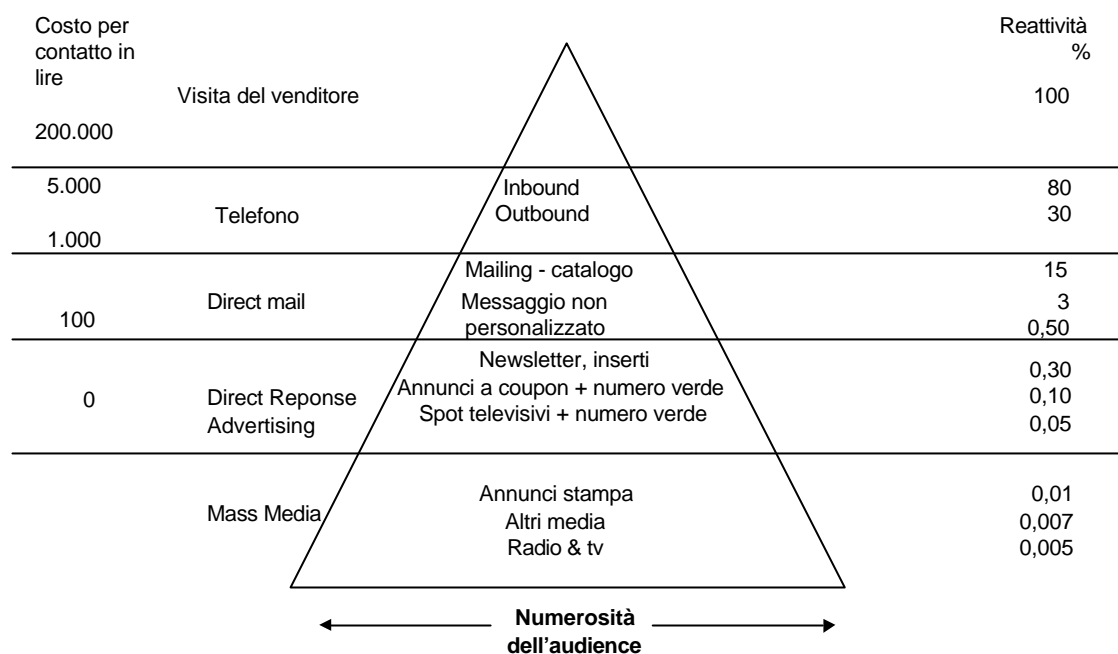
Per quanto concerne il **telemarketing** le aree di applicazione, come è ben noto, sono fondamentalmente due: *inbound* (in entrata), quando i clienti, sollecitati per lettera o in altro modo, chiamano direttamente la banca, e *outbound* (in uscita) nel caso opposto.

Il **couponing**, infine, è utilizzato dalle banche o come elemento aggiuntivo di un annuncio pubblicitario sulla stampa (in alternativa o abbinato al numero verde) o veicolandolo attraverso il *mailing package*.

La grande potenzialità del *direct marketing* è rappresentata dalle opportunità di *cross-selling* sulla clientela. Non è infrequente, infatti che le banche si rivolgano a determinate fasce di clientela per proporre nuovi servizi oppure servizi già esistenti di cui i clienti non fanno uso.

Alle politiche di *direct marketing*, pur con ovvie distinzioni, manifestano un notevole interesse sia le banche medio-piccole sia quelle di maggiore dimensione. Rappresentano un esempio a tal proposito i coupon presenti sui principali quotidiani svizzeri che pubblicizzano diversi servizi offerti da Credit Suisse quali i crediti documentari, le carte di credito, il leasing dalle quali si può ritagliare un coupon da inviare alla banca per ottenere maggiori informazioni.

Figura 3.4: interattività del mezzo e redemption sul mercato



Più elevata è l'interattività del mezzo, maggiore è la redemption ottenibile

Fonte: W. G. Scott, Il manuale di marketing bancario, p. 1008

¹² Per ulteriori approfondimenti sulle modalità di utilizzo del direct marketing si rinvia a Rossi C., "Il direct marketing: aspetti strategici e operativi", e Cedrola E., "Gli strumenti del marketing relazionale", in Scott W.G., op. cit. pp.989-1022.

Un altro esempio è stato attuato qualche anno fa dalla divisione private banking di UBS, che ha pubblicato in Italia delle inserzioni con allegato talloncino di risposta da inviare a Zurigo, per chi intendesse ricevere ulteriori informazioni. A chi ne faceva richiesta veniva spedita da Lugano una pubblicazione in italiano “UBS Private Banking: consulenza in via strettamente personale”. Il contenuto di questa pubblicazione è stato curato da uffici legali in Svizzera e a Milano, proprio per assicurarsi che non potesse ledere in alcun modo le disposizioni legali italiane al riguardo (legge sulla sollecitazione del pubblico risparmio). Nel prospetto infatti non si trovava cenno sui servizi specifici offerti dall’istituto, ma si presentava la banca in generale (organizzazione internazionale, efficienza, ecc.) e la sua filosofia (sicurezza, riservatezza) con allegati i numeri di telefono delle filiali ticinesi. L’operazione non ha riscontrato il successo sperato: sono stati inviati pochi tagliandi risposta e solo un numero limitato di persone si sono poi presentate per un colloquio.

Attualmente le banche italiane stanno rivedendo le politiche di *direct marketing* alla luce della recente introduzione della legge sulla privacy, la cui entrata in vigore ha provocato stallo di alcune iniziative. Secondo l’orientamento più diffuso, sembra non essere più possibile avvalersi di mailing list segmentate e mirate per conquistare nuovi clienti. Restano invece aperte le altre potenzialità del *direct marketing* per ciò che riguarda la clientela di cui si sia raccolto il consenso.

Facendo riferimento alla nota matrice di Ansoff prodotti/mercati opportunamente modificata è possibile individuare sei aree strategiche che richiedono differenti approcci anche per quanto concerne la comunicazione (Tabella 3.1) (Cedrola E., 1994).

Così, se l’obiettivo è l’espansione del mercato attuale (clienti attuali - prodotti attuali) sarà necessario rinforzare l’atteggiamento della propria clientela, lavorando su data-base interni, arricchendo l’estratto conto (*direct mailing*) e attivando un *telemarketing outbound* accompagnato da altri strumenti quali, ad esempio, la promozione. Viceversa, se l’obiettivo è lo sviluppo del prodotto tramite attività di *cross selling* (prodotti nuovi - clienti attuali), sarà più opportuno affiancare agli strumenti suddetti anche attività di *personal selling* e di pubblicità di prodotto.

Se, invece, la banca vuole realizzare una politica di forzatura con i prodotti attuali o con prodotti nuovi, dovrà riqualificare l’immagine per presentare ai non clienti (clienti della concorrenza o non utenti bancari) il plus dei prodotti offerti e, a tal fine, sarà opportuno utilizzare in modo integrato la pubblicità, mirata ai segmenti di interesse, con abbinati il *direct response* o il *telemarketing inbound*.

Tabella 3.1: le strategie di sviluppo delle banche

	mercati attuali		mercati nuovi
	clienti	non clienti	
prodotti attuali	1- Espansione	3- Forzatura (Cross selling di segmento)	5- Espansione mercato
prodotti nuovi	2- Sviluppo prodotto (Cross selling di prodotto)	4- Forzatura con sviluppo prodotto	6- Diversificazione

Infine, se l'obiettivo della banca fosse quello di penetrare nuovi mercati geografici o nuovi segmenti di clientela, potrebbe essere opportuno ricorrere a sponsorizzazioni mirate sul target, accompagnate da una pubblicità di *corporate image* con abbinato il *direct response* al fine di attivare, in un secondo momento, iniziative mirate su chi si è dichiarato particolarmente interessato¹³.

3.7. L'UTILIZZO DELLE NUOVE TECNOLOGIE

A fronte di un'evoluzione tecnologica sempre più innovativa e versatile e di un cliente bancario che dimostra di essere pronto ad utilizzare strumenti tecnologicamente avanzati per lo svolgimento di operazioni non solo di routine, la banca si trova in una posizione di duplice vantaggio perché ha l'opportunità di utilizzare queste tecnologie sia come nuovi canali distributivi sia come nuovi strumenti di comunicazione (la nascita ed il successo delle banche totalmente tecnologiche quali RASBANK¹⁴ e Banca Mediolanum confermano le potenzialità di questa tendenza).

La versatilità di utilizzo degli strumenti di *phone* e *home banking*, di *call center* integrati, di *remote banking*, di navigazione in Internet, rappresentano esperienze di positivo successo ed iniziano ora ad affermarsi anche in Italia, come nuovo modo di comunicare a target più vasti e segmentati.

La banca virtuale, sulla scia delle esperienze estere, dimostra di essere il business emergente del settore anche per le banche italiane. Da una recente indagine McKinsey si rileva che il 68% del campione è già su Internet¹⁵ con obiettivi principalmente legati all'ampliamento della gamma di servizi offerti (soprattutto per il segmento *retail*) e alla fidelizzazione del target.

La storia delle banche italiane su Internet ha inizio nel settembre 1995, quando, nell'arco di quindici giorni, sei banche hanno fatto la loro prima apparizione in rete¹⁶. Nell'arco di un anno, le banche su Internet erano 88 e hanno toccato la soglia di 100 nel dicembre dello stesso anno con un totale di 4.500 pagine raggiungibili *on line* attraverso i circa 90 *Websites* bancari italiani esistenti a quella data.

Premesso che la presenza in Internet può essere di tipo informativo o interattivo e che ancor oggi prevale la prima modalità di presenza, è interessante notare che, a dicembre 1996, ben il 74% delle banche italiane presenti su Internet era rappresentato da aziende di piccola dimensione. Le medie imprese bancarie, che avevano attivato un sito in Internet, rappresentavano appena il 16%, mentre le grandi imprese hanno una presenza limitatissima pari al 10% (Covassi, 1997).

Paesi di forte tradizione bancaria come la Svizzera, invece, sono abituati a servirsi del telefono e del computer da anni: UBS e Credit Suisse, le principali banche del paese, offrono popolarissimi servizi di *home banking* alle imprese e ai privati fin dai tempi del Videotex (il corrispondente dell'italiano Minitel) e lo sviluppo è talmente promettente da indurre gli stessi gruppi a divenire azionisti di minoranza della Swiss Online, uno dei più noti *provider internet* elvetici. Quasi tutte le banche universali svizzere offrono

¹³ La strategia di diversificazione non viene qui presa in considerazione poiché tutta la letteratura è concorde nel ritenere più opportuno proporre prima i prodotti nuovi ai clienti più attivi e fedeli e poi offrirli sui nuovi mercati.

¹⁴ Secondo i dati forniti dall'azienda i conti correnti gestiti sono passati dai 300 al 31.12.95, ai 5.300 al 31.12.96, ai 20.500 al 31.12.97 e qualora si confermassero le proiezioni di questi mesi si giungerebbe a quasi 50.000 conti alla fine dell'anno.

¹⁵ Cfr., "Apre in Italia la banca online" in *Il Sole 24Ore* del 24.04.98.

¹⁶ La prima banca è stata la Cassa di Risparmio di Firenze, seguita dalla Banca di Credito di Trieste, dalla Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio, dalla Banca di Roma, dalla Cassa Rurale di Molina di Ledro (Trento) e dalla Banca di Credito Cooperativo di Faenza (Ravenna). Cfr. G. Covassi, *In banca via Internet*, in *Micro & Macro Marketing*, n.1, aprile 1997, pp.81-97.

alla propria clientela evoluti servizi di *home banking*. Le piccole banche, invece, si limitano nella maggior parte dei casi ad un piccolo sito in cui viene presentata l'azienda.

Dopo un periodo volto a far conoscere lo strumento e le sue potenzialità di utilizzo (spesso facendo leva sul fattore tempo, sulla possibilità di evitare trasferimenti, traffico e code allo sportello, sulla facilità d'utilizzo e sulla sicurezza della riservatezza) oggi la tecnologia è un supporto soprattutto della comunicazione commerciale per la facilità di mettere a disposizione tutti i prodotti, le caratteristiche, le promozioni in una sorta di "vetrina concentrata" a cui tutti possono accedere. Le tendenze in atto nella maggior parte delle banche italiane confermano questo predominante indirizzo verso la comunicazione di prodotto¹⁷.

Poiché l'evoluzione delle tecnologie tende a modificare il rapporto banca-cliente, riducendo il numero e le occasioni di contatto personale, la comunicazione attraverso questi strumenti deve avere un impatto di visibilità e attrazione ancor più forte ed efficace. Da qui nascono le numerose ricerche di segmentazione, non più tradizionalmente attente a variabili socio-demografiche, ma alle variabili che incidono sul comportamento d'acquisto. Percepire atteggiamenti e bisogni differenziati al fine di predisporre e comunicare un'offerta ben differenziata è la sfida ambiziosa da realizzare per ottimizzare l'utilizzo degli strumenti tecnologici che consentono di raggiungere in modo immediato e personalizzato ogni target.

Il *phone banking* ed Internet, ad esempio, sembrano essere veicoli efficaci per i segmenti *retail* e *private* poiché, superando la saturazione del *mailing*, consentono al cliente di poter liberamente scegliere l'offerta della sua banca che reputa più idonea al soddisfacimento dei suoi bisogni. In Italia, le prime esperienze di successo nel *phone banking* si sono avute nel 1994-95 (QuiCariplo e Comit on line). Da noi esistono tuttavia delle elevate barriere culturali ai fini di un'accettazione diffusa di tali strumenti; basti pensare alla ancora scarsa propensione degli italiani nell'utilizzo delle carte di debito e credito¹⁸. Ulteriori e diverse considerazioni vanno poi sviluppate sul piano della strategia commerciale, al fine di evitare che la grande attrattività del multimediale non comporti un processo di cannibalizzazione della propria clientela¹⁹.

Le banche utilizzano inoltre il servizio di internet banking per offrire ai propri clienti un'ampia gamma di servizi a costo quasi zero. E' il caso delle quotazioni in tempo reale o di servizi quali la rassegna stampa su determinati argomenti di interesse del cliente. Non va inoltre dimenticato che l'offerta di servizi bancari su Internet ad uso diretto del cliente riduce notevolmente la mole di operazioni che altrimenti dovrebbe essere elaborata dal back office della banca.

Una recente ricerca effettuata da Lafferty²⁰, ha analizzato e classificato più di 100 siti internet di società operanti nella fornitura via web di servizi finanziari evoluti. L'indagine, che ha preso in considerazione 50 tra le maggiori banche in Europa e Nord America e un numero considerevole di società di

¹⁷ L'Istituto San Paolo di Torino dichiara apertamente che gli sforzi di marketing e comunicazione del 1998 saranno concentrati sulle nuove iniziative da attivare per lanciare nuovi prodotti e nuove promozioni, soprattutto nel settore retail e private banking, settore che appare particolarmente sensibile al servizio del phone e home banking. Cfr. "Largo ai giovani", *AziendaBanca*, marzo 1998.

¹⁸ Secondo una statistica del gruppo Europay, il circuito che gestisce carte di debito e di credito, si evidenzia come a fronte di 60 milioni di carte di debito in Germania, se ne abbiano solamente 6,8 milioni in Italia. Da ADNKRONOS in "Economia e Finanza" 11.04.1998.

¹⁹ L'esperienza della Banque Nationale de Paris ha spostato l'attenzione dalla banca multicanale alla nascita della c.d. greenfields site, una struttura nettamente separata dalla banca tradizionale, con un target di clientela che non si sovrappone a quella già esistente.

²⁰ Lafferty Press Release, 14 ottobre 1998. Si veda www.laffery.co.uk

assicurazione, ha classificato i siti secondo le seguenti caratteristiche: interattività del sito, contenuto, facilità di navigazione, velocità di navigazione e immagine.

Le prime 5 classificate in Europa per il quarto trimestre 1998 sono risultate essere:

1. Credit Suisse, Svizzera (www.credit-suisse.ch)
2. Deutsche Bank-Bank 24, Germania (ww.bank24.de)
3. UBS, Svizzera (www.ubs.com)
4. Commerzbank, Germania (www.commerzbank.de)
5. Swedbank, Svezia (www.foreningssparbanken.se)

Le prime 5 classificate per il Nord America sono invece:

1. Royal Bank of Canada (www.royalbank.com)
2. Wells Fargo (www.wellsfargo.com)
3. Citibank (www.citibank.com)
4. BankAmerica (www.bankamerica.com)
5. BankBoston (www.bankboston.com)

Credit Suisse e Royal Bank of Canada sono emerse come leader mondiali nella fornitura di servizi finanziari avanzati via Internet.

4. LA VALUTAZIONE DEGLI EFFETTI DELLA COMUNICAZIONE

Da oltre mezzo secolo, gli uomini d'impresa, gli operatori del mercato pubblicitario e gli studiosi di marketing hanno dedicato i loro sforzi alla ricerca di modelli per la valutazione dell'efficacia della comunicazione; ancora oggi, tuttavia, non esiste un modello di riferimento ritenuto pienamente soddisfacente e, pertanto diffusamente condiviso. Non può quindi stupire che siano poche le banche che prevedono ed applicano procedure di controllo interno dei *feed-back* delle iniziative di comunicazione realizzate.

Riuscire a misurare e controllare i risultati ottenuti rappresenta un tema di primaria importanza. Nel caso di interventi di marketing per la vendita di prodotti o per l'andamento dei volumi trattati, si riesce in modo relativamente semplice a misurare i risultati avvalendosi di metodi "quantitativi" che sfruttano il "net present value"²¹. E' invece più difficile valutare i metodi a medio termine per l'acquisizione e la fidelizzazione dei clienti. Riuscire a stabilire, per esempio, in che modo una relazione bancaria viene influenzata favorevolmente dall'invito di un cliente a pranzo o ad un concerto è molto difficile. Per tali scopi vengono spesso utilizzate le ricerche di mercato. Alcune banche hanno inoltre avviato un progetto innovativo in collaborazione con il Controlling, che si avvale dei principi della contabilità analitica (confronto dei risultati ottenuti – misurati a partire da indicatori quantitativi - con risultati auspicati).

Il problema della valutazione dell'efficacia della comunicazione riguarda in primo luogo l'oggetto di indagine, vale a dire il concetto stesso di "efficacia" che può essere riferito sia alla capacità del messaggio e dei mezzi di influenzare il comportamento dei clienti sia al momento del controllo economico-gestionale che conclude il ciclo delle decisioni caratterizzanti un piano di comunicazione.

In generale, è possibile affermare che, nella pratica delle valutazioni circa l'efficacia della pubblicità, si sono consolidati fondamentalmente due modelli: il "dicotomico" e il "tridimensionale". Il primo tende a valutare separatamente l'effetto comunicazione dall'effetto vendite (Guatri, Vicari, 1996, pp.582-93), il secondo concentra invece l'attenzione sull'influenza della pubblicità nei diversi stadi del processo d'acquisto.

Nel modello "dicotomico", la valutazione dell'effetto comunicazione avviene misurando le persone effettivamente raggiunte dal messaggio, la facilità di comprensione del messaggio, il livello di riconoscimento e di memorizzazione dello stesso, fino alla misurazione del grado di notorietà e degli atteggiamenti nei riguardi di un dato prodotto che conseguono ad una campagna pubblicitaria. L'effetto

²¹ Il *net present value* o valore attuale netto di una decisione di investimento può essere definito nel modo seguente:

- sia G il flusso medio futuro degli utili annui lordi attesi da una decisione di investimento prima di qualsiasi detrazione per l'ammortamento o il consumo del capitale e per imposte, interessi e altri oneri principali;
- sia M il reinvestimento medio annuo necessario per mantenere G al livello programmato;
- sia T l'uscita annua prevista per il pagamento delle imposte calcolata convenzionalmente sulla base del valore imponibile del capitale e del flusso di redditi conforme al flusso lordo di G;
- sia I il flusso previsto di pagamenti annui per interessi, dividendi su azioni privilegiate o altri oneri principali dovuti alle fonti esterne di capitale di credito.

Allora il flusso previsto di tutti i redditi netti attribuibili all'investimento in questione si può definire come un flusso continuo pari ad E, dove $E = G - (M + I + T)$. Sia il saggio k una misura del grado di incertezza connesso alle stime che sono alla base del flusso di redditi previsto E. Tale saggio k è una valutazione soggettiva fatta dalla direzione. Allora in caso di redditi medi costanti, il valore attuale lordo dell'investimento in questione è dato da $V = E/k$. Il valore attuale netto è uguale al valore attuale lordo meno l'ammontare del capitale proprio C necessario per effettuare l'investimento. In simboli: $W = V - C$. Gli svantaggi di tale metodo sono rappresentati dalla difficoltà di misurare E e k e di conseguenza dalle ipotesi preliminari arbitrarie necessarie che rendono spesso poco affidabili i risultati ottenuti. (Ezra Solomon, Teoria della finanza aziendale, il Mulino, 1981, pp. 42-45).

vendite, invece, viene valutato ricorrendo per lo più a modelli quantitativi di analisi delle correlazioni parziali fra investimenti di marketing e risultati di vendita.

Tale modello, com'è evidente, si presta a talune critiche, soprattutto per quanto concerne la difficoltà di isolare gli effetti conseguiti dalla pubblicità rispetto a quelli generati dalle altre leve del marketing-mix (prodotto, distribuzione, prezzo). Per questo motivo, non di rado, viene preferito il modello "tridimensionale", nel quale la valutazione dell'efficacia può riguardare:

- la dimensione cognitiva (comprensione e ricordo);
- la dimensione affettiva (emozioni e percezioni);
- la dimensione comportamentale (intenzioni e azioni).

Secondo tale modello, la pubblicità deve anzitutto perseguire finalità informative, tentando di superare la cosiddetta soglia dell'attenzione e creando interesse nei confronti del prodotto o dell'azienda. Solo dopo aver raggiunto tale obiettivo sarà possibile perseguire finalità di natura comportamentale (desiderio e azione).

A prescindere dalla reale efficacia applicativa del modello, ciò che in ogni caso viene trascurato è il punto di vista economico-aziendale, cioè la natura della pubblicità come investimento di marketing per le imprese.

Così, anche quando le banche dichiarano di procedere ad una valutazione dell'efficacia dei loro investimenti, si assiste in realtà ad una delega all'agenzia che per lo più costruisce e valuta indicatori in grado di esprimere ex ante la capacità del messaggio di trasmettere i contenuti preposti quali obiettivo della campagna, limitando (nella maggior parte dei casi) le valutazioni successive ai più elementari test sul ricordo.

E' chiaro, invece, che molto più rilevante risulta essere per la banca la misurazione ex post degli effetti tangibili (vendite, quote di mercato, sensibilità al prezzo) e di quelli intangibili (immagine, fedeltà della clientela ecc.), nonché la misurazione dell'efficienza della pubblicità, cioè del rapporto fra efficacia e valore delle risorse impiegate nell'attività di comunicazione.

Analizzando le metodologie e le tecniche più diffuse in tali processi di valutazione, occorre distinguere quelle relative ai singoli mezzi, da quelle riguardanti l'intera campagna, cioè concernenti l'insieme dei messaggi trasmessi dalla totalità dei mezzi prescelti in un certo arco temporale.

Nel primo caso, uno degli indici più utilizzati è il "costo per contatto utile", inteso come rapporto fra il costo totale di un messaggio veicolato attraverso un dato mezzo e il numero di persone appartenenti al *target-group* che esso raggiunge. Poiché le persone possono essere raggiunte dai vari mezzi con intensità e impatto molto diversi, è opportuno che le comparazioni inerenti ai costi e all'efficacia siano effettuate nell'ambito di uno stesso mezzo e in presenza di una audience omogenea²².

Per quanto concerne invece l'intera campagna, la valutazione dell'efficienza deve avvenire secondo un unico criterio: l'effetto che essa genera sulle grandezze economiche e competitive della banca. Ciò vale indipendentemente dal fatto che il risultato venga ottenuto raggiungendo molte persone poche volte, o poche persone molte volte; oppure attivando i meccanismi connessi agli effetti interrelati tra pubblicità, distribuzione, *merchandising* e altre leve di marketing (Costabile, 1995, pp. 822-23).

²² Lo stesso discorso vale per la misura dell'efficienza di una combinazione di mezzi. In questo caso, la principale misura dell'efficienza è data dal Gross rating point (Grp) che equivale al prodotto fra copertura (numero delle persone che sono state esposte almeno una volta a un particolare annuncio in un determinato periodo di tempo) e frequenza (numero di volte, in media, all'interno di un certo periodo di tempo, in cui una persona è stata esposta a un determinato messaggio) (Kotler, 1992, p.865).

In generale sembra emergere la necessità di un miglioramento dei sistemi di controllo degli investimenti pubblicitari realizzati dalle aziende di credito, sia nella fase di definizione dei modelli (quali effetti controllare) sia nella fase di supporto metodologico (come controllarli)²³.

Infine, sulla politica della valutazione degli effetti non sembrano sussistere conflitti tra agenzie e banche, nonostante le differenti impostazioni culturali e di ruolo; le agenzie sembrano cioè disponibili, in linea di principio, a collaborare allo sviluppo delle attività di controllo, anche se, nella realtà il loro atteggiamento appare essere ancora molto reattivo (si valuta solo se il cliente lo richiede) e poco propositivo.

In generale per le banche svizzere il punto di partenza per ogni intervento di marketing è la ricerca di una maggiore collaborazione tra banca e cliente. E' importantissimo che il cliente riconosca la banca come un partner in grado di soddisfare le sue esigenze nel lungo termine. In tal senso le ricerche di mercato offrono un contributo essenziale per valutare l'efficacia delle campagne pubblicitarie prima del loro lancio.

Un modello non di rado utilizzato per misurare la relazione tra banca e cliente si basa su secondo due importanti attributi: la familiarità e l'attrattività.

La familiarità è qualcosa di più profondo e radicato della semplice conoscenza: non significa infatti solo conoscere la banca, ma anche comprendere pienamente ciò che rappresenta, fino a considerarla parte integrante del proprio ambiente.

L'attrattività di una relazione bancaria deve essere elevata per dare inizio alla relazione stessa e deve essere mantenuta tale nel corso del tempo. Se la banca non fornisce un effettivo beneficio ai clienti, difficilmente riuscirà ad attrarli e, soprattutto, a mantenerli nel tempo.

Incrociando i due attributi della familiarità e dell'attrattività si ottiene il modello²⁴ della figura 4.1.

Una relazione bancaria può essere caratterizzata da differenti atteggiamenti del cliente, in continua evoluzione, che possono essere classificati in: relazione intatta, relazione di routine, voglia di collaborare e indifferenza.

Primo quadrante: relazione intatta

All'interno di questo quadrante si collocano quei clienti la cui percezione della banca è di vicinanza emozionale (familiarità) e di elevata attrattività della relazione. Questo è il caso dei clienti più fedeli e soddisfatti della relazione.

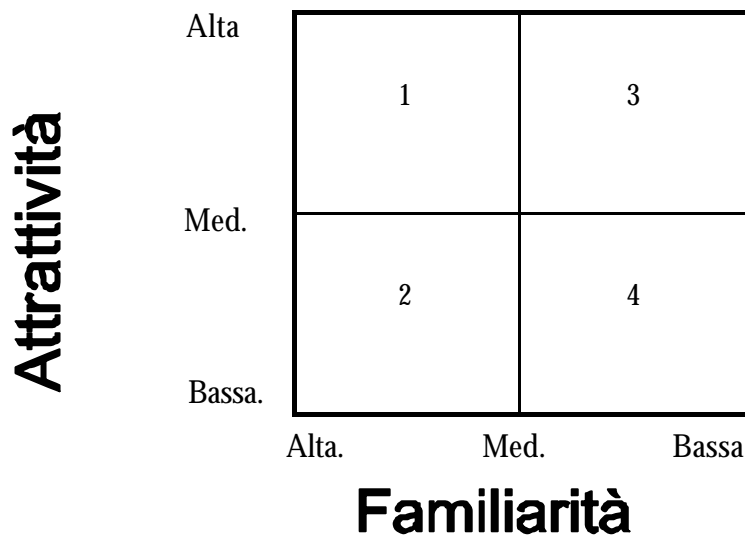
²³ Un importante caso di valutazione degli effetti di comunicazione a livello svizzero è stato effettuato in seguito alla fusione tra UBS e SBS (luglio 1998). Il nuovo istituto, in seguito al lancio della prima campagna pubblicitaria, ha condotto interviste personali su differenti *target-group*, composti da un campione di popolazione svizzera (500 persone), clientela privata dell'istituto (100 persone), investitori privati clienti dell'istituto (30 persone) e imprenditori (30 persone, di cui 2/3 clienti UBS). Dalle interviste è emerso che secondo il pubblico svizzero UBS dominava l'ambiente bancario nazionale. Gli intervistati erano particolarmente attenti alle azioni della banca (presenza sui media, competenza nelle negoziazioni, immagine, prodotti ecc.). Il 72% degli intervistati aveva visto la pubblicità di UBS nelle ultime quattro settimane. Solo il 42% si ricordava della pubblicità delle banche cantonali e solo il 36% si ricordava della pubblicità del diretto concorrente Credit Suisse. Oltre alla valutazione dell'impatto della campagna pubblicitaria, l'istituto di credito ha valutato anche il profilo della banca secondo gli intervistati. E' emerso che benché la leadership per vicinanza geografica e attenzione alle problematiche dei clienti sia detenuta dalle banche cantonali e regionali, UBS ha una forte e chiara immagine di banca dinamica, innovatrice, impegnata in sport, cultura e problemi sociali, ottimista e con prodotti e servizi soddisfacenti.

²⁴ Nostra elaborazione da "Un nuovo modello di valutazione del valore della marca: il Brand Asset™ Valuator", Micro e Macro Marketing, no. 3, dicembre 1998

Secondo quadrante: relazione di routine

Quando i clienti percepiscono la banca vicina e familiare come risultato di un'abitudine, ma l'attrattività della relazione è diminuita. Generalmente questo tipo di clienti resta tale, anche se con un calo di entusiasmo.

Figura 4.1



Terzo quadrante: voglia di collaborare

Appartengono a questa categoria le persone che considerano la relazione con la banca molto attraente ma emozionalmente distante. C'è la voglia di "fare affari" con la banca (si possono trovare in questo quadrante clienti propri e anche della concorrenza).

Quarto quadrante: indifferenza

Quando la banca è emozionalmente lontana e non attraente, i clienti sono indifferenti. In questo quadrante si trovano prevalentemente i non clienti. L'obiettivo della comunicazione commerciale dovrebbe essere quello di aumentare l'attrattività della banca, allo scopo di spostare i clienti dall'indifferenza verso la voglia di iniziare una relazione con l'istituto. Se i clienti cominciano a considerare la fattibilità della relazione bancaria, la comunicazione commerciale può, a questo punto, trasformare la voglia di relazione in una relazione effettiva e aumentare il livello di familiarità.

Questo modello suggerisce un approccio capace di individuare lo stadio di sviluppo in cui si trova una relazione bancaria e indica la direzione che dovrebbero seguire le attività di comunicazione. E' così possibile identificare gli aspetti verso cui è necessario indirizzare il marketing e variare la funzione della comunicazione integrata a seconda dello stato della relazione: pubblicità, direct marketing, pubbliche relazioni, sponsoring e promozioni dovrebbero infatti rilevare ed esprimere esigenze differenti a seconda che il bisogno sia di potenziare la familiarità piuttosto che l'attrattività.

Sono interessanti le conseguenze per l'attività di comunicazione. Per aumentare l'attrattività di una relazione può essere utile incrementare la percezione di qualità e di popolarità della banca. Sarà necessario un miglioramento percepibile della qualità del servizio offerto, da enfatizzare con eventi, promozioni e investimenti che incrementino la popolarità della marca e che ne enfatizzino la diversità. Per aumentare la familiarità, invece, non sono sufficienti gli investimenti nei media: essa è generata da

una vera intimità del cliente con la banca ed è il risultato finale del processo di comunicazione intrapreso da una banca che abbia già conquistato l'attrattività. Il requisito fondamentale è che la comunicazione promuova la comprensione. La familiarità si deve conquistare lentamente e senza inutili accelerazioni.

5. CONCLUSIONI

L'indagine esplorativa ha permesso di evidenziare alcune tendenze generalizzabili, salvo le dovute eccezioni, al sistema bancario svizzero e italiano. In estrema sintesi si può affermare che sono emersi i seguenti fattori:

- un crescente fabbisogno di comunicazione, non solo commerciale;
- uno scarso collegamento tra strategia, obiettivi di impresa e attività di comunicazione commerciale che viene utilizzata prevalentemente come strumento tattico su singole iniziative; tale osservazione sembra essere imputabile soprattutto all'attuale prevalente struttura organizzativa, allo stile di direzione e al sistema di rilevazioni aziendali;
- un forte convincimento circa la necessità di rivedere le proprie strutture organizzative e gestionali;
- un elevato interesse verso gli strumenti interattivi;
- una scarsa consapevolezza sull'analisi delle risposte alle iniziative intraprese;
- un orientamento sempre più diffuso al mercato (*retail/private/corporate*) con la tendenza a riorganizzare le proprie attività per segmenti di mercato, avvicinando la banca ai suoi pubblici e con la possibilità di utilizzare in modo più mirato e sinergico i differenti strumenti di comunicazione.

Se si considerano le modalità e il grado di utilizzo da parte della banca, delle leve di azione sul mercato si può senz'altro affermare che la fase in cui il marketing era sostanzialmente pubblicità-promozione e manovre sui tassi sia ormai superata.

Con riferimento all'importanza attribuita alle diverse leve di marketing, si è andata via via delineando la netta prevalenza delle variabili non-price (gamma, qualità e punto di vendita) rispetto al livello dei tassi oppure ai costi di tenuta dei conti. Le banche hanno intrapreso un'intensa attività di sviluppo di prodotto che si è concretizzata da un lato nello sviluppo dei prodotti esistenti e dall'altro nell'introduzione di prodotti nuovi sempre più sofisticati e mirati.

Alla base di questa tendenza, sembra esserci un nuovo orientamento della banca al mercato, attraverso l'utilizzo della segmentazione della clientela in *private/corporate/retail*, con conseguente avvicinamento ai suoi bisogni e con l'offerta di pacchetti di prodotti/servizi che sottintendono la scelta di offrire prodotti sempre più in linea con le esigenze specifiche di singoli segmenti di clientela.

A tal fine sono fondamentali aspetti organizzativi innovativi riguardanti da un lato l'adozione di una nuova struttura organizzativa, progettata in modo tale da consentire di coordinare e concentrare tutte le forze dell'impresa su un ben preciso obiettivo: il soddisfacimento dei bisogni di un cliente dotato della capacità di scegliere tra le molteplici opzioni offertegli dal mercato ed implica che alcune funzioni di marketing assumano un assetto trasversale rispetto al classico modello funzionale; dall'altro l'introduzione di nuove figure di "consulente" a contatto con la clientela, quali ad esempio il consulente finanziario, il consulente crediti (e all'interno di queste categorie specializzazione per piccole, medie e grandi imprese, consulente ipotecario, alla clientela aziendale, ecc.), il consulente clientela privata e clientela *retail*, che offrono consulenza specialistica in funzione dei diversi segmenti di mercato. Queste iniziative rispondono alla logica di fornire un elevato "contenuto di servizio" al cliente e di ridurre la distanza tra il cliente e la banca.

Relativamente alle strutture organizzative, le banche devono sviluppare dei propri modelli per la funzione marketing, senza copiarli dalle aziende operanti nei beni di largo consumo, ma adattandoli alle proprie specificità: il marketing bancario sta diventando sempre più sofisticato. E le banche si trovano avvantaggiate rispetto ad altre aziende: infatti dispongono "in casa" di dati sui clienti.

Fino a due anni fa il budget pubblicitario complessivo di tutte le banche italiane non arrivava a quello di un detersivo, a fine 98²⁵, invece, l'associazione degli utenti pubblicitari ha calcolato che gli investimenti del settore finanziario sono cresciuti del 15%. Più che una scoperta della pubblicità, le banche e le assicurazioni hanno scoperto il mercato. I motivi possono essere ricercati nell'agguerrita concorrenza internazionale, nello stesso mercato, che non è più solo bancario o assicurativo, ma mercato finanziario, dove le banche vendono prodotti assicurativi e le assicurazioni prodotti finanziari ed infine nei clienti, sempre più informati ed esigenti. E' nata una nuova consapevolezza da parte degli istituti di credito: la banca non è più un tempio e il risparmiatore non è solo un conto corrente.

La comunicazione da ora in poi diventerà una voce fissa nei budget e se in questa prima fase gli spot sono soprattutto biglietti da visita, il passo successivo porterà ad una pubblicità più matura che sa anche informare. I prodotti bancari/finanziari sono ancora abbastanza complessi: per quanto semplice la comunicazione non può evitare di essere informazione.

I tentativi di avvicinamento al cliente riguardano anche l'aspetto della "distribuzione" dei servizi bancari. La tendenza da parte delle banche sembra essere quella di una scelta "multicanale" come veicolo delle proprie attività: filiali/sportelli (leggeri, a gamma completa, ecc.), i canali elettronici (POS, ATM, chioschi multimediali), i canali centralizzati (phone, home e Internet banking), i canali mobili (promotori e sviluppatori), i negozi in franchising, che rappresentato, dal punto di vista temporale, l'ultima struttura distributiva introdotta dalle banche e, infine, l'apertura di filiali all'interno di centri commerciali (es. Banca Migros nei supermercati Migros e GS e Finiper per Ambroveneto).

In conclusione, se negli anni passati, in situazione di assai limitata competitività, le banche utilizzavano la comunicazione e più in dettaglio la pubblicità secondo impostazioni scarsamente distintive e incisive, e nutrivano forti dubbi circa le possibilità e potenzialità di impiego di altri strumenti, oggi si deve osservare che l'impiego di uno anziché l'altro strumento di comunicazione, senza però avere in precedenza chiarito l'indirizzo da seguire, e il mancato collocamento e coordinamento di tutte gli strumenti della comunicazione commerciale integrata, può condurre a risultati scarsamente soddisfacenti. La diffusione di un annuncio simpatico, il lancio di un concorso, la partecipazione ad una sponsorizzazione, la scomparsa delle barriere di vetro o di metallo tra il pubblico e i consulenti, serviranno a ben poco se prima ogni banca non avrà chiarito il proprio ruolo non solo nei confronti di un contesto economico e sociale che va rapidamente modificandosi, ma anche e più specificamente di un'utenza che va ampliandosi e strutturandosi sempre più.

Questi anni novanta vedono le banche impegnate a recepire l'ottica di comunicazione nella sua potenzialità e globalità. Ma perché l'ottica di comunicazione possa essere giudicata propria delle aziende di credito occorrerà che la stessa venga applicata non solo in situazioni straordinarie (crisi, fusioni, acquisizioni, ecc.), ma al procedere della banca nella sua quotidianità.

La comunicazione bancaria ha assunto una rilevanza del tutto particolare, per cui non è più possibile considerarla una variabile di breve periodo, cioè un'attività di sostegno ad un singolo servizio, ad un pacchetto di servizi o ad un'iniziativa particolare: la comunicazione sempre più deve essere considerata nella sua globalità, in un'ottica di medio-lungo periodo, come variabile strategica.

²⁵ *Corriere della Sera* del 15 marzo 1999, Giuliana Ferrarino, "Banche e assicurazioni riscoprono la pubblicità".

In conclusione, ciò che occorre recuperare in banca, sia in Svizzera sia in Italia, è la visione anglosassone della comunicazione come orchestrazione, nel senso che la comunicazione, come un'orchestra, si avvale di molti strumenti, ma di un medesimo spartito musicale che deve essere interpretato da questi sebbene con toni differenti. In tale orchestra ci saranno anche i primi violini – per esempio la pubblicità – ma ci saranno anche i triangoli, i flauti che corrispondono ai molti virtuali media di cui la banca dispone.

BIBLIOGRAFIA

- AAVV, Il Ticino dell'economia, supplemento speciale economia di *La Regione Ticino*, 11 novembre 1998.
- CASELLI M., *La gestione del marketing nella banca*, Franco Angeli Editore, Milano, 1989.
- CEDROLA E., "Il marketing di relazione nella banca", *Micro & Macro Marketing* Il Mulino, 1994.
- CHOPARD R., *Il sistema bancario ticinese e la piazza finanziaria svizzera*, IRE – Meta Edizioni, Bellinzona, 1992.
- CORVI E., *Economia e gestione della comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, Egea, Milano, 1997.
- CORVI E., FIOCCA R., *Comunicazione e valore nelle relazioni di impresa*, Egea, Milano, 1996.
- COSTABILE M., "L'efficacia della pubblicità", in Valdani E. (a cura di), *Marketing* Utet Libreria, Torino, 1995, pp. 811-24.
- COVASSI G., "In banca via Internet", *Micro e Macro Marketing*, Il Mulino, 1997, pp. 81-97.
- CREA, Università Commerciale L. Bocconi, *La comunicazione nelle banche*, Edizioni del Sole 24 Ore, 1987.
- DE TEYSSIER F., *Milieux financiers et communication*, Presse Universitaire de France, Paris, 1998.
- EIGLIER P., LANGEARD E., *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 1988.
- FIOCCA R., *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa*, Egea, Milano, 1993.
- GIOVANNELLI E., "Venderemo con Internet anche i titoli azionari", in *ItaliaOggi*, Milano, 29 ottobre 1998.
- GUATRI L., *Il Marketing*, Giuffrè, Milano, 1974.
- GUATRI L., VICARI S., *Il Marketing*, Giuffrè, Milano, 1996.
- LOMBARDI M., "Un nuovo modello di valutazione del valore di marca: il Brand Asset™ Valuator", *Micro e Macro Marketing* no. 3, dicembre 1998, pp. 363-376.
- MOTTURA P., "La gestione del marketing nella banca", in Bavarelli M., Biffis P., Mottura P., *Struttura organizzativa, controllo di gestione e marketing nella banca*, Giuffrè, Milano, 1992.
- MUSILE TANZI P., "La comunicazione integrata nel settore bancario", in Fiocca R. (a cura di), *La comunicazione integrata nelle aziende*, Egea, Milano, 1994.
- OMARINI A., "Internet Banking. Dalla strategia multicanale alla ridefinizione della value proposition in banca", in *Economia & Management*, no. 1/1999, pp 105-124.
- OSTILIO M. C., *Il direct marketing* Etaslibri, Milano, 1992.
- PIOVAN R., TREVISAN G., "La pubblicità bancaria", in Scott W.G. (a cura di), *Manuale di marketing bancario*, Utet Libreria, Torino, 1995, pp. 889-98.
- REEVE J., "Anche alle banche serve un brand", in *ItaliaOggi*, Milano, 24 dicembre 1998.
- SCALISE I. M., "La banca si sceglie con il passaparola", in *ItaliaOggi*, Milano, 18 aprile 1999.

SCOTT W. G. (a cura di), *Manuale di Marketing Bancario*, Utet Libreria, Torino, 1995.

TAGLIAFERRO V., *Marketing management in banca*, Edibank, Milano, 1994.

VIOLANO M., VAN COLLIE S., *Prospettive del retail banking degli anni novanta*, Edibank, Milano, 1995.

WORKING PAPERS

ISTITUTO PER LA COMUNICAZIONE AZIENDALE

Working paper no. 1/ marzo 1999

"Corporate Communication: Understanding and Managing Paradoxes"

Renato Fiocca, Università della Svizzera italiana, Lugano; Uninversità Commerciale L. Bocconi, Milano.

Gina Poncini, Università della Svizzera italiana, Lugano.

Working paper no. 2, march 1999

"Teaching Intercultural Negotiation and Communication Skills: An International Experiment"

Gina Poncini, Università della Svizzera Italiana, Lugano.

Mirjaliisa Charles, Department of Languages and Communication, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.

Working paper no. 3/ giugno 1999

"Un'analisi comparativa della comunicazione commerciale nelle banche: il confronto Svizzera - Italia"

Elisabetta Corvi, Università Commerciale L. Bocconi, Milano; Università della Svizzera italiana, Lugano;
Università degli Studi di Brescia, Brescia.

Barbara Vanacore, Università della Svizzera italiana, Lugano.